



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE
VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

MOTIVATION AND REWARDING OF EMPLOYEES IN SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Nela Hamrová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Nela Hamrová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Motivace a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je předložení návrhů zlepšení současného stavu odměňování a motivace ve vybrané společnosti.

Základní literární prameny:

BLÁHA, J. a kolektiv. Pokročilé řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Brno: Edika. 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

HOSPODÁŘOVÁ, I. Kreativní management v praxi. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 2. vydání. Praha: Management Press. 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2016. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2. rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s. 2013. 275 s. ISBN 978-80-7357-977-7.

URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2017. 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na analýzu a návrh změn v motivačním systému a systému odměňování vybrané společnosti. Teoretická část práce obsahuje vysvětlení základních pojmů z dané problematiky. V další části je představena společnost, ve které je provedena analýza současného stavu, a to formou dotazníkového šetření. V návaznosti na výsledky dotazníkového šetření budou v závěru práce představeny návrhy a doporučení, které by mohly posloužit ke zlepšení současného stavu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Motivace, systém odměňování, zaměstnanec, zaměstnanecké benefity, mzda

ABSTRACT

The diploma thesis is focused on the analysis and the proposal of changes in the motivation system and the remuneration system in a selected company. The theoretical part of the thesis contains an explanation of the basic terms in this issue. A company is introduced in the following part, in which the current state of the company is analysed by a questionnaire survey. Following the results of the questionnaire survey, at the end of the thesis there will be presented proposals and recommendations which could help to improve the current situation.

KEY WORDS

Motivation, remuneration system, employee, employee benefits, salary

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

HAMROVÁ, N. *Motivace a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 109 s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 11. 5. 2018

.....

podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala panu Mgr. Štěpánovi Konečnému, Ph.D. za jeho odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 Teoretická východiska práce	12
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	12
1.2 Motivace.....	13
1.2.1. Motivační proces.....	13
1.2.2. Pracovní motivace.....	15
1.2.3. Vnitřní a vnější motivace	16
1.2.4. Teorie pracovní motivace	17
1.2.5. Základní nástroje pracovní motivace	20
1.2.6. Motivační techniky	21
1.2.7. Motivační priority organizace.....	21
1.2.8. Ztráta a oslabení motivace	23
1.3 Odměňování zaměstnanců	24
1.3.1. Systém odměňování	25
1.3.2. Celková odměna	27
1.3.3. Mzdotvorné faktory	29
1.3.4. Mzdový systém	33
1.3.5. Pojetí mzdy	33
1.3.6. Druhy mzdových forem	34
1.3.7. Zaměstnanecké výhody.....	36
2 Praktická část.....	40
2.1 Představení společnosti	40
2.1.1. Organizační struktura.....	42
2.2 Analýza vybraných ukazatelů společnosti	44
2.3 Současný systém motivace a odměňování ve společnosti	48

2.3.1.	Odměňování ve společnosti	49
2.3.2.	Pracovní doba	52
2.3.3.	Dovolená	53
2.3.4.	Stravování zaměstnanců	53
2.3.5.	Nealkoholické nápoje	53
2.3.6.	Služební automobil, mobil a notebook	53
2.3.7.	Příspěvky na životní pojištění	54
2.3.8.	Firemní akce, vztahy na pracovišti	55
2.3.9.	Pracovní prostředí	55
2.3.10.	Přechodné ubytování a doprava	56
2.3.11.	Poskytování pracovních oděvů a obuvi	56
2.3.12.	Školení a zdravotní péče	56
2.3.13.	Kariérní postup	57
2.4	Výzkum ve společnosti	57
2.4.1.	Dotazníkové šetření	57
2.4.2.	Rozhovor	78
3	Návrhová část	81
	ZÁVĚR	98
	POUŽITÉ ZDROJE	100
	SEZNAM ZKRATEK	104
	SEZNAM OBRÁZKŮ	105
	SEZNAM TABULEK	106
	SEZNAM GRAFŮ	107
	SEZNAM PŘÍLOH	109

ÚVOD

V současné době si stále více zaměstnavatelů uvědomuje potřebu schopných a kvalifikovaných pracovníků. Na trhu práce je nedostatek lidí, zejména řemeslných profesí i stavebních dělníků. Firmy ve snaze získat a udržet si potřebné pracovníky nabízí nejrůznější formy odměňování a využívají řadu motivačních faktorů. Pokud si společnost chce udržet své pracovníky, měla by klást důraz na jejich motivaci a správné odměňování. Zaměstnanec, který je náležitě motivován, odměňován a spokojen, podává lepší výkony, zvyšuje se jeho produktivita práce, efektivita, což přispívá i k lepším výsledkům společnosti a zvyšuje se její konkurenceschopnost. Naopak kdyby společnost dostatečně nevzbuzovala motivaci ve svých pracovnících, docházelo by k oslabení jejich motivace, což by mělo na společnost negativní vliv. Je tedy nezbytné věnovat dostatečnou pozornost motivačnímu procesu, zjišťovat potřeby, touhy a zájmy zaměstnanců, případně další skutečnosti, jenž na ně působí motivačně. Motivovat lze nejen penězi, ale řadou dalších nástrojů, nicméně na každého zaměstnance působí jiný druh motivace. Ve většině případů je ovšem pro pracovníky největším motivátorem mzda. Odměňování zaměstnanců tedy představuje významný prvek motivačního systému. Systém odměňování by měl být nastaven tak, aby byl transparentní, korektní a motivující.

Tato diplomová práce se zabývá motivačním systémem a systémem odměňování ve vybrané společnosti ABC, s.r.o., která podniká v oblasti stavebnictví.

Diplomová práce je rozdělena do tří kapitol. První z nich obsahuje teoretické poznatky z dané oblasti. Úvodem je vysvětlena úloha řízení lidských zdrojů v organizacích. V rámci motivace je objasněn samotný význam slova, proces motivace, vybrané teorie pracovní motivace, typy motivace a důvody ztráty či oslabení motivace pracovníků. Oblast odměňování interpretuje samotný systém odměňování, pojem celkové odměny, dále jsou uvedeny faktory, které musí každá společnost zohledňovat při odměňování svých zaměstnanců. Součástí je i charakteristika mzdy včetně druhů mzdových forem. Pozornost je věnována i zaměstnaneckým benefitům.

Druhá část práce se zaměřuje na analýzu současného stavu. Je zde představena společnost, předmět její činnosti a organizační struktura se stručnými popisy jednotlivých útvarů. Dále jsou zde uvedeny vybrané ukazatele o zaměstnancích za poslední rok, některé informace za poslední tři roky a je popsán současný systém motivace

a odměňování ve společnosti. Závěrem analytické části je čtenář seznámen s výzkumem, který byl proveden kvantitativním i kvalitativním způsobem. Nejdříve je popsána kvantitativní forma výzkumu, od plánování, popisu struktury dotazníku, poté samotné provádění výzkumu až po zpracování výsledků. Následuje interpretace výsledků dotazníkového šetření, které byly navíc rozšířeny o kvalitativní formou, strukturovaným rozhovorem se zaměstnancem společnosti.

V poslední části práce jsou představeny návrhy ke zlepšení motivačního systému a systému odměňování ve společnosti.

Cíl práce

Cílem diplomové práce je návrh změn v systému motivace a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti, a to na základě získaných teoretických poznatků a analýzy současného stavu v organizaci. Navržené změny by měly sloužit ke zvýšení motivace zaměstnanců a jejich spokojenosti, což by se mělo projevit i ve výsledcích podniku. Změny by měly být přijatelné a příznivé jak pro zaměstnance, tak i společnost, aby došlo ke spokojenosti obou stran.

K dosažení hlavního cíle je nutné vycházet z dílčích cílů, které jsou následující:

- zpracování teoretických poznatků dané problematiky,
- analýza současného systému odměňování a motivace ve společnosti,
- provedení výzkumu formou dotazníkového šetření a rozhovoru,
- z výsledků výzkumu zjistit postoje a názory zaměstnanců na současný systém motivace a odměňování ve společnosti,
- z výsledků výzkumu odhalit motivační faktory, které na zaměstnance nejvíce působí a zjistit jejich úroveň spokojenosti s prvky celkového odměňování.

Použitou metodikou pro splnění všech vytyčených cílů bylo využití literární rešerše, zejména tištěných zdrojů, dále analýza firemních materiálů, analýza a sběr informací prostřednictvím výzkumných metod, kterými jsou v tomto případě dotazníkové šetření a rozhovor se zaměstnancem společnosti a v neposlední řadě doporučení a návrhy.

1 Teoretická východiska práce

Tato kapitola je zaměřena na porozumění základních pojmů z oblasti motivace a odměňování pracovníků. Teoretické poznatky jsou rozděleny do několika podkapitol, které se věnují řízení lidských zdrojů, pracovní motivaci a odměňování zaměstnanců včetně poskytování zaměstnaneckých benefitů.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Každá organizace může fungovat pouze za předpokladu, že se jí podaří shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Tyto činnosti jsou stěžejním úkolem podnikového řízení. Řízení lidských zdrojů je část podnikového řízení, která se zaměřuje na člověka v pracovním procesu. Obsahuje získávání, formování, fungování, využívání pracovníka, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci a spolupracovníkům, dále také jeho osobní uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Lidské zdroje tvoří pro podnik nejcennější a zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace a tvoří jádro a nejdůležitější oblast celého podnikového řízení. Jednou z podmínek úspěšnosti podniku je uvědomit si hodnoty a význam lidských zdrojů a to, že představují největší bohatství podniku a jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik uspěje nebo nikoliv.¹

Na řízení lidských zdrojů se podílí všichni vedoucí pracovníci organizace, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí. Každý, kdo řídí práci, byť jen jednoho pracovníka, musí provádět řadu personálních činností. Personální práci v malých podnicích většinou zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, ve větších podnicích tuto práci vykonávají specialisté na řízení lidských zdrojů (označováni jako personalisté) či v některých případech zvláštní personální útvary. V malých podnicích bývá škála personálních činností užší a některé činnosti jsou prováděny nepravidelně. Naopak

¹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 1998. s. 11,17.

ve velkých podnicích je škála personálních činností široká a mnohé činnosti jsou uskutečňovány denně.²

1.2 Motivace

Pojem motivace vychází ze slova motiv, které je odvozeno od latinského slova movere, což znamená hýbat se, pohybovat. Motiv tedy znamená to, co nás uvede do pohybu. Poukazuje, že něco uvnitř nás pracuje a pohání nás kupředu. Může se jednat o potřebu, touhu nebo emoce, které nás vedou k určitému jednání.³

Motivace je vnitřní proces, který má svůj zdroj ve vnitřní a vnější situaci člověka. Vnější podněty mohou člověka stimulovat, ale nemusí jej motivovat k určitému chování. Motivace vychází z vnitřní charakteristiky osobnosti člověka, z vnitřních hybných sil (vědomé i nevědomé pohnutky). Tyto síly činnost člověka orientují určitým směrem. „Každý jedinec má potřeby, které se snaží uspokojit, uspokojování potřeb jedince motivuje a tak motivace funguje, pokud vystihuje vnitřní potřeby člověka.“ V souvislosti s motivací se lze setkat s pojmem stimulace. Stimulace stimuluje, podněcuje pracovní výkon jedince, uspokojuje jeho základní požadavky a potřeby. Je to vnější působení na psychiku jedince, vedoucí ke změně psychických procesů člověka, především motivace. Za motiv je označována vnitřní síla, popud, pohnutka, psychologická příčina, důvod určitého chování či jednání člověka, který dává jeho činnosti smysl.⁴

1.2.1. Motivační proces

Motivace není původní lidskou vlastností, ale je výsledkem určitého procesu. Motivace podléhá výkyvům, což je způsobeno působením různých faktorů ovlivňujících v různé míře motivaci jedince. Tyto činitele nepůsobí izolovaně, jsou vzájemně propojeny sítí specifických vztahů. Svoji roli sehrává i faktor času. Současné poměry, situace či stav mohou ovlivnit budoucí motivaci každého jedince. Příkladem může být dnes získaná zkušenost, že se nám vynaložené úsilí vyplácí, pak vzroste i budoucí ochota podávat vysoké výkony.

² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 1998. s. 11,17.

³ HOSPODÁŘOVÁ, I. Kreativní management v praxi. 2008. s. 99-100.

⁴ DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. 2008. s. 264,265.

Faktory, které ovlivňují motivační proces, jsou následující:

- síla podnětů působících v procesu – jedná se o vnitřní podněty, instinkty, které mohou být silnější či slabší, v závislosti na vnitřním napětí nebo uvolnění
- vlastní účinnost – jde o různě zformované vnitřní přesvědčení, schopnost vytvářet a prožívat svůj život podle vlastní úvahy a posouzení
- psychologická časová perspektiva – určuje, které z osobních cílů mohou pro daného jedince získávat větší nebo menší význam, podle toho, v jaké životní fázi se nachází, jakého dosáhl vzdělání či jaké zkušenosti získal atd.
- naše emoce – mohou pomáhat jako „vnitřní poradci“.⁵



Obrázek č. 1: Faktory působící na motivační proces ⁶

Uvedení činitelů jsou součástí komplexní soustavy, tvoření silou vůle, disponibilními kompetencemi, vhodnými podmínkami. Spojení všech činitelů rozhoduje o úspěchu či neúspěchu.⁷

Motivační proces u pracovníků zachycuje určitý vztah mezi jejich potřebami, touhami a zájmy na jedné straně a na druhé straně dosažení cílů, plnění přidělených úkolů, kompetencí a odpovědnosti.

Na začátku motivačního procesu je vždy motivační napětí, způsobené důsledkem porušení vnitřní rovnováhy (stav nedostatku či nadbytku), jehož odstranění a obnovení psychické rovnováhy je považováno za žádoucí. Dochází tak k subjektivně účelnému chování, ale pouze za předpokladu, je-li motiv dostatečně silný a vidina cíle atraktivní. Následuje dosažení cíle, dochází k uspokojení původní potřeby s následujícím počátkem dalšího motivačního napětí v důsledku opakovaného porušení rovnováhy s opakujícím se dalším motivačním cyklem.⁸

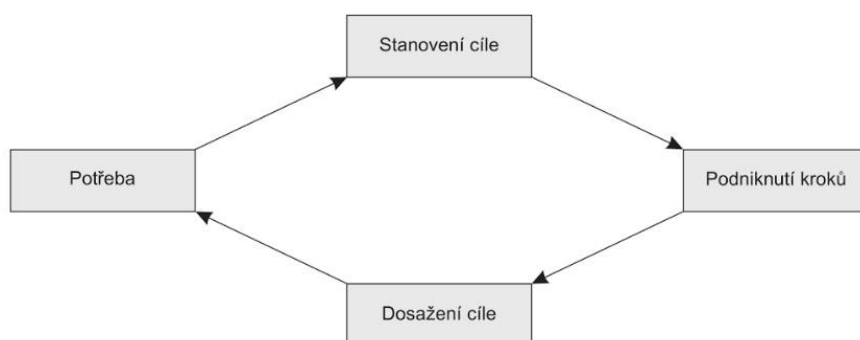
⁵ NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 2005. s. 21-22.

⁶ NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 2005. s. 21.

⁷ Tamtéž. s. 22.

⁸ VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. A KOLEKTIV. Podnikové řízení. 2013. s. 307-308.

Armstrong vysvětluje proces motivace související s potřebami pomocí upevňování přesvědčení nebo také zákonu příčiny a účinku. Vychází z toho, že motivace je vyvolána zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vzbuzují přání dosáhnout něčeho či něco získat. Následně jsou stanoveny cíle a způsoby chování, od kterých se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Pokud je cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se bude opakovat, objeví-li se podobná potřeba. Jestliže cíle není dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky opakovat.⁹



Obrázek č. 2: Model motivace¹⁰

1.2.2. Pracovní motivace

Motivace je významným faktorem výkonnosti a efektivity, organizace i management jí často věnují hodně energie, času a peněz. O motivaci je stálý zájem, a to zejména z důvodů narůstající konkurence, nových technologií, zrychleného vývoje podnikání a jeho globalizací.¹¹

Zaměstnanci jsou vzhledem ke svým zaměstnavatelům náročnější, než v minulosti. Mají zájem vědět, co se právě děje, chtějí se podílet na projednávání a být součástí dění. Chtějí cítit, že cokoliv dělají, má smysl. Pokud jsou zaměstnanci v těchto záležitostech spokojeni, pak je i jejich výkonnost dobrá.¹²

Motivace zvyšuje kromě výkonnosti a efektivity také produktivitu a podporuje splnění požadovaných výsledků. Pokud skupina lidí není motivována, jejich výsledky mohou

⁹ ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009. s. 109-110.

¹⁰ ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009. s. 109.

¹¹ HOSPODÁŘOVÁ, I. Kreativní management v praxi. 2008. s. 97.

¹² FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým. 2009. s. 7.

na pracovišti vést ke zvýšení absence, plýtvání časem, výskytu pomluv, vzepření se systému a odmítání pravidel. Dále u nemotivované skupiny lidí může dojít ke snížení kvality a tempa prováděné práce, ochoty převzít odpovědnost, snížení úrovně kreativity, přesnosti, dochvilnosti, pozornosti.

K úspěšné motivaci lidí je zapotřebí přemýšlení, čas a péče. Motivace musí být rozvíjena prostřednictvím velkého množství různých aktivit manažerského procesu i vlastních specifických technik.¹³

Motivaci pracovníků ovlivňuje i situace, ve které se jednotliví pracovníci nacházejí, motivace se mění v průběhu času a vlivem různých okolností. Obvykle je důležitější pro zaměstnance na střední pozici v kariéře a pro ty, pro něž existuje vyhlídka na budoucí postup.¹⁴

1.2.3. Vnitřní a vnější motivace

Rozdíly ve výkonu a pracovním chování jsou ovlivněny schopnostmi, osobnostními vlastnostmi a také odlišnostmi v individuální motivaci. „*Podmiňují zájem o práci a pracovní nasazení, reakci na různé pracovní situace i to, jak a nakolik lze výkon pracovníka vhodnými stimulačními nástroji zvýšit.*“. Pracovní motivace se opírá o faktory, které na zaměstnance působí. Některé faktory jsou pro většinu lidí stejné, jiné se u různých osob mohou odlišovat. Klíčem k motivaci každého zaměstnance je zjistit motivační faktory, které na něj působí silněji a které naopak slaběji. Motivační faktory se dělí do dvou základních skupin, na vnitřní a vnější motivaci.

Vnitřní motivace se váže k zajímavosti práce, potřebě vyřešit určitý problém či nesrovnalost, překonávat překážky nebo reagovat na výzvy, které může daný úkol přinést. Účinné vnitřní motivační faktory jsou šance na získání pochvaly, uznání, posílení osobní či odborné pověsti nebo i možnost vykonávat práci s výrazným společenským oceněním a posláním. Tyto faktory často zvyšují sebehodnocení. V důsledku nich se může pracovník cítit schopnější, výkonnější a pracovitější. Význam vnitřních motivačních faktorů je důležitý zejména v situacích, kdy zaměstnanec nemá možnost

¹³ FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým. 2009. s. 7-8.

¹⁴ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. 2005. s. 143.

za zlepšení své práce dosáhnout finanční či jiné hmotné odměny. Na zaměstnanci lze působení vnitřních motivačních faktorů zpozorovat např. zájmem o práci jako takovou, snahou dokončit ji bez ohledu na čas, vyhledáváním náročnějších úkolů, získáváním nových schopností.¹⁵

Vnitřní motivaci lze povzbuzovat u většiny zaměstnanců, až na výjimky osob, které svou práci nemají rády a přály by si ji změnit, a to zdůrazňováním, v čem je jejich práce zajímavá, střídáním různých úkolů, vytvářením příjemné pracovní atmosféry, předáváním vyšší pravomoci a samostatnosti apod.¹⁶

Mezi **vnější motivační faktory** patří příležitost získat finanční či jinou hmotnou odměnu nebo dobré hodnocení, které poskytuje vyhlídky na budoucí zvýšení platu. Zaměstnance, u kterých se vyskytuje finanční a materiální motivace, většinou není těžké rozpoznat. Tito zaměstnanci se více než o práci zabývají spíše finančními požitky z práce jako je plat, odměny za splnění úkolů, kolik si vydělávají spolupracovníci nebo jaké jsou další výhody. Proto je vhodné, aby se těmto zaměstnancům jasně definovalo, jakých výsledků práce mají dosáhnout, jaké jsou odměny za jejich splnění a tato pravidla dodržet. Doporučuje se také zvýšit podíl výkonového odměňování nebo motivovat zaměstnance formou nepeněžních odměn, například zaměstnaneckými výhodami. Přednostní zájem o finanční odměnu se objevuje zejména v případech, kdy je vykonávaná práce nezajímavá, nudná či náročná a nepříjemná.¹⁷

1.2.4. Teorie pracovní motivace

Existuje mnoho teorií pracovní motivace, které se věnují otázkám motivace zaměstnanců a pracovní skupiny. První teorie vznikly ve druhé polovině 19. století, jako první se pracovní motivací zabýval F. W. Taylor.¹⁸

Východiskem k usměrňování a podněcování zaměstnanců k provádění sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu je znalost struktury individuálních motivů jednání a chování zaměstnanců. Mezi tyto obvyklé motivy a současně podstatné determinanty motivace zaměstnanců patří:

¹⁵ URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2013. s. 29.

¹⁶ Tamtéž. s. 29.

¹⁷ Tamtéž. s. 30.

¹⁸ KVASNIČKOVÁ, I., BERKA, M. Pracovní motivace v kostce. 2010. s. 8-9.

- pracovní náplň (pracovní úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti),
- pracovní podmínky (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, odměna za práci, odborný rozvoj a funkční přístup),
- pracovní vztahy (pracovněprávní i společenské vztahy na pracovišti).¹⁹

Na jednání a chování zaměstnanců v pracovním procesu je možné nahlížet různými teoriemi motivace. Za jejich pomocí lze pochopit, jak dosahovat žádoucího souladu mezi vnitřními motivy pracovníků a vnějšími stimuly zaměstnavatele, respektive jakými nástroji stimulovat pracovníky k vykonávání jejich práce a dosahování požadovaného výkonu.²⁰

Maslowova teorie potřeb

Maslowova teorie potřeb patří mezi první nejznámější teorii pracovní motivace. Autorem byl americký humanistický psycholog Abraham H. Maslow, který v roce 1943 představil teorii hierarchie potřeb, též označována jako Maslowova pyramida. Smyslem teorie je poznat, určit, rozřadit a hierarchizovat lidské potřeby jako základní činitele pracovní motivace. Autor uspořádal potřeby do pěti skupin:

- fyziologické potřeby – jsou základní potřeby, přispívají k zajištění mzdy či platu a přiměřeným pracovním podmínkám atd.,
- potřeba jistoty a bezpečí – obstarávají prostředky BOZP, jistotu pracovního místa atd.,
- sociální potřeby – obsahuje potřebu začlenění se do pracovní skupiny, vybudování si pozice v ní,
- potřeba uznání – zahrnuje respekt, sebeocenění, uznání osoby ze strany ostatních, i různé formy nefinančního odměňování atd.,
- potřeba sebeaktualizace (seberealizace) – bývá uspokojována příležitostí vzdělávání a rozvoje, který je odborný i osobní a není bezprostředně spojen s pracovní činností.²¹

Za nižší potřeby jsou označovány fyziologické potřeby spolu s potřebou jistoty a bezpečí. Zbylé skupiny tvoří vyšší potřeby. „*S uspokojením určité hierarchické úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší hierarchická úroveň. Aby se mohla*

¹⁹ ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 2016. s. 147-148.

²⁰ ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 2016. s. 148.

²¹ KVASNIČKOVÁ, I., BERKA, M. Pracovní motivace v kostce. 2010. s. 9-10.

vyskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které ji v hierarchii předcházejí, a tímto je zaměstnanec neustále motivován.“²²

Teorie ERG

Teorie Claytona P. Alderfera vychází z teorie Maslowa. Autor využil nových poznatků z výzkumu lidského chování a pět skupin potřeb dle Maslowa zredukoval pouze na tři skupiny potřeb:

- potřeby existenční – patří sem materiální a fyziologické potřeby, např. mzda,
- potřeby vztahové – zahrnují vztahy k lidem, se kterými se člověk setkává. Patří sem např. láska, přátelství, ale i nenávisť.
- potřeby růstové – zakládají si na tvořivé práci zaměstnance na sobě a na svém okolí, na seberealizaci.

Maslow předpokládal, že s uspokojením dané potřeby se její význam ztrácí. Alderfer vycházel z toho, že s uspokojením potřeb existenčních a vztahových klesá jejich význam, ale s uspokojením potřeb růstových se jejich význam ještě zvyšuje.²³

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Tato teorie je založena na rozlišení faktorů nespokojenosti (hygienické faktory) a faktorů spokojenosti (motivační faktory). Hygienické faktory jsou vnější faktory, jejichž nepříznivá povaha způsobí nespokojenost a na motivaci působí negativně. Naopak příznivá povaha nevyvolá spokojenost, pouze způsobí, že lidé nejsou nespokojeni a na jejich motivaci působí neutrálně. Faktory nespokojenosti jsou např. pracovní doba, pracovní prostředí, uplatňovaný styl řízení, pracovní vztahy, jistota zaměstnání, spravedlivý výdělek apod. Motivační faktory představují vnitřní faktory, jejichž příznivá povaha vyvolá spokojenost a motivaci ovlivňuje pozitivně. Jejich nepříznivá povaha nevyvolá nespokojenost, ale způsobí, že lidé nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni, má tedy neutrální vliv na motivaci. Příkladem faktorů spokojenosti jsou např. obsah a významnost práce, odborný rozvoj, funkční postup. V praxi to znamená, že zaměstnavatel musí nejprve usilovat o dosažení příznivých pracovních podmínek (jako pracovní doba, pracovní prostředí a jiné), aby zaměstnanci nebyli nespokojeni, a teprve potom se může snažit o zvyšování motivace zaměstnanců k vykonávání sjednané práce

²² KVASNIČKOVÁ, I., BERKA, M. Pracovní motivace v kostce. 2010. s. 9.

²³ KVASNIČKOVÁ, I., BERKA, M. Pracovní motivace v kostce. 2010. s. 9-10.

a dosahování požadovaného výkonu cestou posilování pravomocí či odborného rozvoje apod.²⁴

McGregorova teorie X a Y

Autor teorie lidského chování a motivace v organizaci Douglas McGregor rozděluje pracovníky do dvou skupin. Do první skupiny „teorie X“ řadí jedince, kteří v zásadě považují práci za nutné zlo, naopak do druhé skupiny „teorie Y“ jsou zařazeni lidé, pro které je v zásadě práce lidskou potřebou. Dle McGregora některá práce konkrétní lidí baví, jiná ne. Přístup člověka ke konkrétní práci závisí na jeho osobnosti, na situaci, ve které žije a pracuje a také i na schopnostech a šikovnosti manažera, který jej s úlohou seznamuje. Práce by se měla zadávat tak, aby alespoň část celkového rozsahu přinášela člověku, který ji má vykonávat, nějakou radost.²⁵

1.2.5. Základní nástroje pracovní motivace

Většina pracovníků jedná racionálně, chovají se tak, aby získali odměnu (hmotnou i nehmotnou) a vyhnuli se nebezpečí, že ji nedostanou, případně budou jinak sankciováni. Mezi základní nástroje pracovní motivace patří odměny a sankce. V zaměstnání si lidé počínají podle toho, jak nebo za co, jsou svými nadřízenými odměňováni či trestáni, přitom jsou ovlivněny jejich dřívějšími vlastními zkušenostmi i tím, čím případně byli na svém pracovišti svědky. Představu o tom, jak jednat, aby byli odměněni, nacházejí pracovníci i od jednání svých vedoucích, své nadřízené vědomě i nevědomě napodobují. Významným nástrojem motivace založeným na působení odměn či sankcí je tedy i vzor, který pro zaměstnance reprezentují jejich nadřízení. Každá organizace by měla s motivačními nástroji pracovat tak, aby je nejen využívala, ale zaměstnance na ně i dostatečně upozorňovala. Týká se to především nehmotných odměn, které si pracovníci nemusejí plně uvědomovat, a proto je vhodné je zdůraznit, případně podrobněji vysvětlit.²⁶

²⁴ ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 2016. s. 148-149.

²⁵ PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2010. s. 17-18.

²⁶ URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 2017. s. 26, 27.

1.2.6. Motivační techniky

Řídící pracovníci mohou k motivování zaměstnanců přispět vytvořením pracovního prostředí, které uspokojí jejich vnitřní potřeby a pomůže splnit organizační záměry, které přinesou prospěch všem. Je nezbytné, aby řídící pracovníci sledovali atmosféru na pracovišti, dívali se kolem sebe a naslouchali, citlivě reagovali na změny, potřeby a vzájemné vztahy. Zaměstnanci mají odlišné potřeby, ale většina požaduje bezpečnost, zajímavou práci a zajímavý podnik, přátelské spolupracovníky, dobrého nadřízeného, povýšení, uznání, dobré pracovní podmínky, odměny a náležitý plat.²⁷

Stárnutí evropské populace je demografický trend, který se odráží ve stále rostoucím počtu starších zaměstnanců. Ve slovinských společnostech byl proveden výzkum významu motivace a spokojenosti na pracovišti mezi věkově různorodými zaměstnanci. U starších zaměstnanců jsou většinou motivační faktory: flexibilita na pracovišti, samostatnost, dobré mezilidské vztahy na pracovišti, možnost pracovat svým vlastním tempem, respekt mezi zaměstnanci, rovné zacházení se zaměstnanci, pochvala od zaměstnavatele za dobrou práci, možnost práce z domova. Naopak mladší zaměstnanci jsou motivováni především vyšší mzdou, možnostmi povýšení, vzděláváním, samostatností v práci, pracovat svým vlastním tempem, dále pochvalou od zaměstnavatele, možnostmi různorodé práce nebo i možnostmi prodloužení dovolené. Autoři článku uvádí i některé další studie, ve kterých bylo zjištěno, že starší zaměstnanci kladou vyšší význam na mzdu, bezpečnost, respekt a vstřícnost spolupracovníků. Podle studie Noonana bylo zjištěno, že pro starší zaměstnance nejsou peněžní pobídkové odměny primární motivací pro práci, zatímco mladší zaměstnanci jsou motivováni peněžními odměnami. Různé další studie ukázaly, že starší zaměstnanci jsou více propojeni s vnitřními motivačními faktory než mladší. Mladší zaměstnanci jsou motivováni vnější motivací.²⁸

1.2.7. Motivační priority organizace

Každá organizace při řešení motivace svých zaměstnanců musí brát v úvahu především dvě okolnosti. Tyto okolnosti souvisejí s tím, jaké faktory může organizace při

²⁷ MISKELL, J. R., MISKELL, V. Pracovní motivace. 1996. s. 65.

²⁸ ROŽMAN, M., TREVEN, S., ČANČER, V. Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace. 2017. s. 19-22. [online].

motivování svých zaměstnanců využít, a do jaké míry jsou již odpovídající potřeby pracovníků uspokojeny.

První okolnost vyplývá z toho, že různé motivační faktory je možné v různých organizacích nebo na různých pracovištích uplatnit v různé míře. Jejich využití závisí na charakteru i podmínkách práce, tedy na tom, jaké potřeby si zaměstnanci mohou na daném pracovišti uspokojit, jaké jsou převažující individuální potřeby zaměstnanců. Druhá okolnost souvisí s tím, do jaké míry již byly potřeby, o které se motivační faktory opírají, na daném pracovišti uspokojeny. S rostoucí mírou uspokojení potřeb motivační účinek postupně klesá.²⁹

Podle potřeb, jejichž uspokojení dané pracoviště nabízí a současně i míry, ve které již byly tyto potřeby uspokojeny, lze motivační faktory pracoviště či organizace rozdělit do čtyř skupin. Rozdělení poskytuje návod, na které potřeby či motivační faktory by se měla organizace zaměřit. Může se jednat o motivátory (faktory zvyšující výkon či pracovní úsilí zaměstnanců), i o hygienické faktory, odstraňující jejich nespokojenost.

První skupinu tvoří faktory, které v podmínkách daného pracoviště lze využít, jejich působení však již bylo do značné míry vyčerpáno z důvodu vysokého uspokojení odpovídajících potřeb. Tyto faktory sice stále působí, jejich význam pro růst výkonu pracovníků však již není prvořadý. Do druhé skupiny patří motivační faktory, které je možné na daném pracovišti využít a jejich odpovídající potřeby nebyly příliš uspokojeny. Jedná se o faktory, jejichž motivační působení je nejúčinnější, mají vliv na růst pracovního výkonu. Organizaci se vyplatí investovat do jejich zlepšení a posílení, neboť přinášejí nejvyšší efekty. Do třetí skupiny spadají motivační faktory, které mají na daném pracovišti poměrně malý význam. Příčinou je, že povaha práce jejich využití příliš neumožňuje či by toto využití bylo pro organizaci značně nákladné. U těchto motivačních faktorů jsou v poměrně vysoké míře uspokojeny odpovídající potřeby (nebo o uspokojení těchto potřeb není velký zájem ze strany zaměstnanců). Jejich dopad na pracovní výkonnost je minimální a případné další investování do nich je pro organizaci neefektivní. Pro organizaci nabízejí možnost k úsporám, avšak při jejich omezování je přesto třeba dát pozor na nebezpečí růstu nespokojenosti. Ve čtvrté skupině jsou zařazeny motivační faktory, jejichž možnost využití je (zatím) omezená, případně nákladná, současně

²⁹ URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 2017. s. 21.

se vyznačují nízkým stupněm uspokojení odpovídajících potřeb. Výdaje či další opatření jsou z hlediska organizace oprávněné pouze tehdy, pokud byl motivační potenciál ostatních motivačních faktorů vyčerpán.

Třídění motivačních faktorů lze doplnit i o jejich finanční náročnost. Jako prioritní motivační faktory z pohledu organizace jsou považovány ty, pro které na pracovišti existuje značný prostor, potřeby s nimi spojené nejsou příliš uspokojeny a možnost využití těchto faktorů není příliš finančně náročné.³⁰

1.2.8. Ztráta a oslabení motivace

Zaměstnanci mohou ztratit motivaci a výkonnost z důvodů, které se bezprostředně nevztahují k jejich zaměstnání. Může se jednat například o geografickou polohu podniku, ekonomickou situaci v zemi či oblasti, stáří podniku, velikost podniku nebo jeho způsob vedení. Některé faktory mohou mít významný vliv na úroveň pracovní motivace.³¹

Pracovní motivace může být oslabena z důvodů, které jsou:

- zaměstnanci za splnění svých úkolů žádné odměny nedostávají,
- odměny, které dostávají, přicházejí příliš pozdě,
- pracovníci v dosažitelnost slíbených odměn nevěří,
- sankce za porušení povinnosti jsou neúčinné nebo zcela chybí.³²

Účinně motivovat zaměstnance lze zpravidla jen tehdy, nejsou-li nespokojeni. Nespokojenost brání v jejich motivaci. Úvahám, jak lépe motivovat, by mělo předcházet zjištění, zda za nespokojeností nestojí faktory, které by organizace mohla poměrně snadno odstranit. Pokles spokojenosti nebo ztráta motivace zaměstnanců jsou nejvíce ovlivňovány chováním jejich přímých nadřízených. Může jít o zbytečné jednání, které nesouvisí s objektivními podmínkami práce a pokud se vedoucí dokáže takovýto jednání vyvarovat, stává se pro ně motivace jejich spolupracovníků podstatně jednodušší, a to mnohdy i v podmínkách, kdy není možnost zvyšování jejich finanční odměny. Mezi

³⁰ URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 2017. s. 22-23.

³¹ MISKELL, J. R., MISKELL, V. Pracovní motivace. 1996. s. 21.

³² URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 2017. s. 28.

nejčastější příčiny zbytečné demotivace se řadí nespravedlivé hodnocení nebo subjektivní dojem, že k němu dochází a také nedůvěra ke schopnostem pracovníků.³³

Existuje celá řada důvodů, které mohou vést k demotivaci nebo frustraci pracovníků, například:

- nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům, chybám a nedostatkům,
- nespravedlivé odměňování,
- nezasloužená kritika, pochvala jiného pracovníka,
- chaos či špatná organizace práce,
- nezájem o nápady podřízených,
- neochota nadřízených zabývat se pracovními problémy podřízených,
- hrubé jednání či zesměšňování,
- nedostatek práce, materiálu, a další.³⁴

K frustraci dochází neuspokojením potřeby, při vzniku překážek, které brání jedinci v dosahování cíle. U pracovníka může dojít k frustraci v případech, kdy nedostane odměnu, kterou očekával, dojde k pokažení práce, kterou se delší dobu zabýval, nebo když mu vedoucí neschválí dovolenou, na kterou se těšil.³⁵

1.3 Odměňování zaměstnanců

Odměňování je velmi důležitou personální oblastí pro organizaci i pro zaměstnance, je realizováno v podobě peněžní nebo nepeněžní odměny, kompenzací za vykonanou práci. Odměna za odvedenou práci, případně další odměny, ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce.³⁶

Právní úpravu odměňování zaměstnanců za práci v pracovněprávních vztazích v České republice řeší především zákon č. 262/2006 Sb, zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Některá další všeobecná ustanovení týkající se odměňování jsou specifikována nařízeními vlády (např. nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných

³³ URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2013. s. 120.

³⁴ BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 2005. s. 44.

³⁵ Tamtéž. s. 43.

³⁶ KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 2010. s. 160.

službách a správě, nařízení vlády o minimální mzdě, nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí a jiné).³⁷

1.3.1. Systém odměňování

Systém odměňování je jeden ze způsobů, kterým lze dosáhnout toho, aby zaměstnanci pracovali pro organizaci co nejefektivněji a jak nejlépe umí.³⁸

Systém odměňování tvoří tyto složky:

- politika odměňování – poskytující návod k přístupům v řízení odměňování,
- postupy odměňování – nabízející peněžní či nepeněžní odměny,
- procesy odměňování – týkající se posouzení relativního významu prací (hodnocení práce) a hodnocení, posuzování individuálního výkonu (řízení pracovního výkonu),
- procedury odměňování – používány v zájmu udržení systému a k zajištění toho, aby fungoval účinně i pružně a zabezpečoval, aby peníze přinášely odpovídající hodnotu.³⁹

Odměňování je jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků a také je to nástroj, který slouží k ovlivňování pracovní výkonnosti zaměstnanců. Pro manažery a personalisty každé organizace bývá nelehký úkol vytvářet efektivní, motivující, spravedlivý a transparentní systém odměňování. Takový systém odměňování by měl být přijatelný pro obě strany – zaměstnance i zaměstnavatele, což napomáhá utvářet harmonické vztahy v organizaci. Zavedený systém by měl zohlednit rozdíly mezi výkonnými a nevýkonnými zaměstnanci, stejně tak i mezi zaměstnanci s odlišnou úrovní požadovaných kompetencí nebo s různou tržní hodnotou.⁴⁰

Účelem kvalitního systému odměňování je definice a provedení strategií a politik, které přispějí ke spravedlivému a poctivému odměňování zaměstnanců, v závislosti na jejich hodnotě pro organizaci. Jde o návrh, implementaci a realizaci takových procesů

³⁷ ŠUBRT, B. Obsluha mzdy a platu. 2014. s. 25-26.

³⁸ FOOT, M., HOOK, C. Personalistika. 2002. s. 259.

³⁹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 2007. s. 517.

⁴⁰ ČOPÍKOVÁ, A., BLÁHA, J., HORVÁTHOVÁ, P. Řízení lidských zdrojů. 2015. s. 111.

a postupů, jejichž cílem je růst organizačního, týmového a individuálního výkonu, ale také dosažení cílů organizace. Konkrétně jde o to:

- navrhovat takové složení celkové odměny, které bude odrážet to, jak si organizace zaměstnanců váží a jak je na základě toho chce platit,
- odměňovat pracovníky podle hodnoty, kterou vytvářejí,
- tvořit procesy celkového odměňování, které respektují význam peněžitých i nepeněžitých odměn,
- veškeré politiky, praxe, procesy a postupy odměňování zharmonizovat s podnikatelskými cíli organizace i potřebami a hodnotami zaměstnanců,
- podporovat získávání, udržování a rozvoj potřebných, kvalitních a talentovaných zaměstnanců,
- fungovat spravedlivě – lidé vnímají, že se s nimi zachází náležitě a spravedlivě a v souladu s tím, jakou mají pro organizaci hodnotu,
- využívat odměňování rovným způsobem – zaměstnanci musejí být správně odměňováni v porovnání s jinými zaměstnanci v organizaci, za práci stejné hodnoty musí být poskytnuta stejná mzda či plat, poměr mezi jednotlivými pracemi musí být měřen a posuzován velmi objektivně,
- fungovat důsledně – rozhodnutí o odměně nesmí být závislé na libovůli, nesmí se bezdůvodně lišit ani u různých zaměstnanců,
- fungovat transparentně, průhledně a srozumitelně – zaměstnanci vědí, jak proces odměňování funguje a jak na ně působí,
- efektivně motivovat zaměstnance,
- snažit se o získání oddanosti a angažovanosti zaměstnanců, vytvářet kulturu vysokého výkonu,
- rozvíjet pozitivní a přátelské zaměstnanecké vztahy a naplnit psychologickou smlouvu.⁴¹

Systém odměňování by měl být motivační, což znamená, že by měl být srovnatelný s odměnami, které jsou zaměstnancům poskytovány v jiných organizacích a s úsilím, které zaměstnanec projevuje během své profesionální aktivity, dále by měl být

⁴¹ ČOPÍKOVÁ, A., BLÁHA, J., HORVÁTHOVÁ, P. Řízení lidských zdrojů. 2015. s. 111-112.

Pozn.: Psychologická smlouva vyjadřuje kombinaci či jakési spojení víry zaměstnance a jeho zaměstnavatele, týkající se toho, co jeden od druhého očekává. Zdroj: ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 2007. s. 201.

spravedlivý, měl by zaměstnanci dát pocit, že není v poměru k jiným zaměstnancům (pracujícím na stejné úrovni a stejně kompetentním) ve finanční nevýhodě a že je odměňován podle svých zásluh (znamená to také, že případné rozdíly v odměňování zaměstnanců organizace jsou pochopitelné a zdůvodněné a existuje oprávněná diferenciací). Systém odměňování musí splňovat transparentnost, má být založen na známých mechanismech, pochopitelných všem zaměstnancům.⁴²

1.3.2. Celková odměna

Odměňování pracovníků je komplexní systém obsahující soubor různých plnění ze strany zaměstnavatele. Jak již bylo uvedeno výše, zahrnuje i zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky a další prvky, jejichž prostřednictvím je zaměstnanec uspokojován ve svých hmotných a společenských potřebách. Formy celkového odměňování se dělí na:

- a) **peněžité formy** – především mzda či plat a jiná peněžítá plnění (např. náhrady mzdy, příspěvky na závodní stravování, příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění, odměna za pracovní pohotovost a podobně),
- b) **nepeněžité formy**, a to:
 - hmotné povahy – naturální požitky, které lze vyjádřit finančním ekvivalentem (např. osobní automobil pro soukromé účely, prodloužení dovolené nad rámec zákonem stanovených 4 týdnů, náklady na nadstandardní vzdělávání, nadstandardní placené volno, příspěvky poskytované ze sociálních fondů i fondů kulturních a sociálních potřeb a další),
 - nehmotné povahy – nelze je vyjádřit v penězích (např. prestiž pracovníka v zaměstnání, prestiž ve společnosti díky jménu zaměstnavatele a zastávané pracovní pozici, uspokojení z práce, úroveň firemní kultury, kariérní postup, pochvala atd.).⁴³

Za složky celkového odměňování zaměstnance lze uznávat cokoli, co jej v souvislosti s jeho zaměstnáním uspokojuje a je následkem zaměstnavatele. Cílem systému odměňování je vytvořit pozitivní vztah zaměstnance ke společnosti, stabilizovat jej a pozitivně jej motivovat k aktivitě ve prospěch firemních cílů.⁴⁴

⁴² BLÁHA, J. a kolektiv. Pokročilé řízení lidských zdrojů. 2013. s. 109.

⁴³ ŠUBRT, B. Obsluha mzdy a platu. 2014. s. 18-19.

⁴⁴ ŠUBRT, B. Obsluha mzdy a platu. 2014. s. 19.

Některé publikace rozlišují složky celkové odměny na hmotné a nehmotné odměňování.

Tabulka č. 1: Složky celkové odměny ⁴⁵

CELKOVÁ ODMĚNA	
Hmotné odměňování	Nehmotné odměňování
Nárokové složky odměny <ul style="list-style-type: none"> ▪ základní mzda/plat ▪ povinné příplatky 	pochvala větší zodpovědnost kariérní postup uznání
Nenárokové složky odměny <ul style="list-style-type: none"> ▪ přímé – variabilní, zásluhové odměňování 	možnost vzdělávání a rozvoje nad rámec současné práce větší samostatnost
<ul style="list-style-type: none"> ▪ nepřímé – zaměstnanecké výhody (benefity) 	svoboda a autonomie atd.

Pojetí celkové odměny značí, že odměňování zaměstnanců je něčím víc než jejich zasypávání penězi. Celková odměna obsahuje obvykle nejen tradiční, kvantifikovatelné prvky, jako je mzda/plat, variabilní složku mzdy/platu a benefity, ale také nehmotné prvky, jako jsou prostor pro získávání a uplatňování odpovědnosti, příležitosti ke kariéře, vzdělávání a rozvoj, vnitřní motivaci plynoucí z práce samotné a kvalitu pracovního života, které organizace nabízí. Pokud má být pojetí celkové odměny efektivní, je třeba zkombinovat jednotlivé složky tak, aby došlo k harmonizaci zájmů organizace, potřebám a očekáváním zaměstnanců. ⁴⁶

Ve Finsku byla provedena studie zaměřená na způsoby odměňování starších zaměstnanců pracujících ve veřejném sektoru (zdravotnictví). Vzhledem k omezené výši možných peněžních odměn ve veřejném sektoru se autoři zaměřili především na nefinanční odměňování. V rámci studie bylo zjištěno, že příjem zaměstnanců byl spojen s jejich věkem, nikoliv se vzděláním. Všichni zaměstnanci byli placeni podle stejných principů a byli odměňováni nefinančními odměnami jako např. chválou a uznáním, zajímavými pracovními úkoly či možností rozvoje. Je obvyklé, že zaměstnanci považují peníze za jedinou a nejdůležitější odměnu, kterou dostávají za svou práci. Prostředky odměňování zaměstnanců ve veřejném sektoru jsou poněkud omezené kvůli legislativě a veřejnému financování, na kterém jsou závislé. Zdroje jsou nedostatečné a rozpočty těsné, což vysvětluje neochotu zvyšování platů ve veřejném sektoru. Pro manažery je odměňování starších zaměstnanců nelehkým úkolem. Odměňování by mělo být schopné

⁴⁵ BLÁHA, J. a kolektiv. Pokročilé řízení lidských zdrojů. 2013. s. 110.

⁴⁶ ČOPÍKOVÁ, A., BLÁHA, J., HORVÁTHOVÁ, P. Řízení lidských zdrojů. 2015. s. 116,117.

u zaměstnanců vytvářet motivaci a pomáhat jim udržet si práci namísto předčasného odchodu do důchodu. Organizacím se však často nedaří realizovat potenciál, který spočívá v nefinančním odměňování.⁴⁷

Z praxe je známo, že finanční odměny, především ty, které jsou poskytovány všem zaměstnancům stejně (např. roční prémie), nemají tak velký motivační efekt, a to z důvodu, že jsou často chápány jako nárok, nikoliv jako osobní ohodnocení. Motivační působení peněžních odměn může významně vzrůst, bude-li doplněno nehmotné odměny (např. uznáním uvádějícím konkrétní úspěchy či výkon zaměstnance, který je předmětem pochvaly).⁴⁸

1.3.3. Mzdotvorné faktory

Každá organizace musí při odměňování zaměstnanců hledět na vnitřní a vnější mzdotvorné faktory.

K vnitřním neboli vnitrofiremním mzdotvorným faktorům patří:

- Faktory spojené s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením ve firemní hierarchii funkcí. Jako zdroj informací je zde popis a specifikace pracovního místa a hodnocení práce na pracovním místě.
- Výsledky práce, pracovní chování zaměstnance, úroveň plnění jeho pracovních úkolů a jeho způsobilost pro práci. Zdroj informací je zde hodnocení zaměstnanců a jejich evidence.
- Pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě nebo ve firmě jako celku, které mohou negativně působit na zdraví, bezpečnost či pracovní pohodu zaměstnance, mohou zvyšovat jeho únavu, vyžadovat zvýšené úsilí, nepohodlí nebo nadměrný stres.

Vnější mzdotvorné faktory tvoří:

- Situace na trhu práce, zejména nedostatek či přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace. Dále také úroveň a formy odměňování pracovníků u organizací konkurujících na trhu práce, v odvětví, regionu, státu, případně

⁴⁷ BONSDORFF VON, M., MOILANEN, R. Rewarding ageing employees – means used in the public sector. 2005. s. 412-413. [online].

⁴⁸ URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2013. s. 109.

i životní podmínky ve společnosti. U těchto faktorů jsou zdrojem informací tzv. mzdová šetření, což je průzkum toho, jak jsou stejné práce, jaké se vykonávají v dané společnosti, odměňovány v jiných společnostech.

- Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v odměňování, případně i v oblasti pracovněprávní ochrany a zvláštního zacházení s některými skupinami zaměstnanců. Jedná se např. o minimální mzdu, minimální nebo dohodnuté mzdové tarify, povinné příplatky, placené překážky v práci nebo placenou dovolenou apod.⁴⁹

Mark Goodridge navrhl klasifikaci mzdovorných faktorů, které jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 2: Klasifikace mzdovorných faktorů dle Goodridge⁵⁰

Vklad pracovníka	Charakteristiky pracovního procesu	Výstupy
Vzdělání	Rozhodování	Zisk
Kvalifikace	Řešení problémů	Výkon
Dovednosti	Odpovědnost	Produktivita
Zkušenosti	Tvořivost	Kvalita
Znalosti	Vliv na výsledky	Prodej
Kontakty	Iniciativa	
Duševní schopnosti	Plánování/organizování	
Fyzická síla/kondice	Řízení/kontrola	
	Argumentování	
	Vztahy k ostatním	
	Komunikace	
	Pečování	
	Bystrost/obratnost	
	Pracovní podmínky	
	Používání věcí	
	Využívání zdrojů	
	Složitost	
	Přesnost	
	Spolehlivost	

Při odměňování by se měly podle Mezinárodního úřadu práce zohledňovat faktory uvedené v tabulce č. 3.

⁴⁹ KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 2011. s. 164.

⁵⁰ KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 2011. s. 163.

Tabulka č. 3: Seznam faktorů dle Mezinárodního úřadu práce ⁵¹

Analýza a úsudek	Obtížnost práce	Rozhodování
Bystrost	Odborná příprava a zkušenosti	Řešení problémů
Dělání chyb a jejich dopad	Odpovědnost za peníze, materiál, zařízení, informace, evidenci a zpracování hlášení	Řízení a kontrola lidí
Dovednosti		Sociální dovednosti
Duševní úsilí a zátěž		Soudnost (rozhodnost)
Fyzické požadavky	Odpovědný přístup k práci	Stresovost práce
Hospodaření se zdroji	Plánování a koordinace	Tvořivost
Iniciativa	Plnění úkolů	Úsilí
Komplexnost v přístupu	Pracovní podmínky	Vzdělání
Kontakt s lidmi a diplomacie	Přesnost	Znalost práce
Obratnost	Rizikovost práce	Znalosti všeobecně

„Mzdovné faktory ve své konkrétní podobě tvoří spolu s některými dalšími okolnostmi determinanty odměňování pracovníků ve firmě.“ Mezi hlavní determinanty odměňování patří:

- „relativní hodnota práce na pracovním místě pro firmu,
- relativní hodnota (vzácnost) pracovníka (jeho schopností),
- situace na trhu práce,
- úroveň odměňování v zemi, regionu, odvětví, v organizacích konkurujících na trhu práce,
- životní náklady v regionu a zemi,
- životní způsob,
- množství prostředků, které může firma na odměňování vynaložit,
- používaná technika a technologie ve firmě (její změny ovlivňují změny systému odměňování a jeho struktury),
- produktivita práce ve firmě,
- existující právní normy týkající se odměňování.“⁵²

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ukládá povinnost poskytovat zaměstnancům mzdu podle:

- složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce – hodnotí se vzdělání, praktické znalosti a dovednosti potřebné pro výkon práce, složitost předmětu práce a pracovní činnosti, organizační a řídicí náročnost, míra odpovědnosti za škody,

⁵¹ KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 2011. s. 162,163.

⁵² KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 2011. s. 164,165.

zdraví, dále bezpečnost dané práce, fyzická a duševní zátěž, i působení negativních vlivů práce,

- obtížnosti pracovních podmínek – to znamená podle obtížnosti práce vyplývající z rozvržené pracovní doby (směny, dny pracovního klidu, práce v noci apod.), podle škodlivosti či náročnosti dané působením negativních vlivů pracovního prostředí a také podle rizikovosti pracovního prostředí,
- dosahovaného pracovního výkonu – dle výsledků práce a chování.

Jde o jediná přípustná kritéria diferenciací mezd zaměstnanců, definované zákoníkem práce, podle kterých se odměňují příslušné mzdovotvorné faktory, odvozené z běžné praxe:

- hodnota práce (složitost, odpovědnost a namáhavost práce),
- mimořádné pracovní podmínky (obtížnost pracovních podmínek),
- nadstandardní pracovní výkon (vynikající výsledky práce a chování).⁵³

Hodnota práce je vystižena relativní mírou složitosti, odpovědnosti a namáhavosti dané práce v porovnání s jinými pracemi prováděnými uvnitř organizace. Vyjadřuje se tarifním stupněm, který obsahuje podobné složité, odpovědné a namáhavé práce. Každému tarifnímu stupni je přiřazen mzdový tarif, který je určen podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Mzdový tarif je možné stanovit pevnou sazbou, případně sazbou s rozpětím, vždy v Kč za hodinu nebo v Kč za měsíc. Seřazením tarifních stupňů s přiřazenými mzdovými tarify vzniká tarifní stupnice, která umožňuje zaměstnavateli diferencovat mzdu zaměstnanců dle hodnoty práce. Tarifní stupnice mohou být s pevnými mzdovými tarify nebo mzdovými tarify s rozpětím.⁵⁴

Za mimořádné pracovní podmínky náleží zaměstnancům příplatky ze zákona, smlouvy, vnitřního předpisu nebo mzdového výměru. Poskytují se v případě obtížných pracovních režimů, za práci ve škodlivém a rizikovém pracovním prostředí. V zákoníku práce jsou stanoveny minimální příplatky za práci přesčas, ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí, za práci v sobotu a neděli.

⁵³ ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. 2014. s. 120-121.

⁵⁴ ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. 2014. s. 121.

Zaměstnavatel stimuluje pracovníky k nadstandardním pracovním výkonům příslibem pobídkové mzdy, nezaručené složky mzdy, která je stanovena pomocí doplňkové mzdové formy.⁵⁵

1.3.4. Mzdový systém

Mzdový systém zaměstnavatele představuje zásady, postupy a formy odměňování pracovníků mzdou. Určitý mzdový systém používá každý zaměstnavatel odměňující mzdou. Aplikace mzdového systému je v kompetenci zaměstnavatele, není upravena žádným právním předpisem, ale musí respektovat zásady odměňování za práci, které stanoví zákoník práce v § 109 až 150 a prováděcí právní předpisy (např. nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů).⁵⁶

1.3.5. Pojetí mzdy

Mzda je peněžité plnění (případně i plnění naturální, tj. peněžité hodnoty), která přísluší zaměstnanci za vykonanou práci. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci mzdu za práci, a to dle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných výsledků.⁵⁷

Plat je odměna za práci zaměstnanci v pracovním nebo služebním poměru u zaměstnavatele, který je organizační složkou státu nebo příspěvkovou organizací.⁵⁸

Zákoník práce v § 109 odst. 3 stanovuje, že takovým zaměstnavatelem je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvkové organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele, dále školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem nebo obcí nebo dobrovolným svazkem obcí.

⁵⁵ ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 2016. s. 134.

⁵⁶ ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 2016. s. 128.

⁵⁷ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. 2001. s. 109.

⁵⁸ FOOT, M., HOOK, C. Personalistika. 2002. s. 261.

Za mzdu či plat se nepovažují náhrady mzdy/platu, odstupné, cestovní náhrady, odměna za pracovní pohotovost a také plnění poskytovaná z vůle zaměstnavatele, pokud nejsou poskytována podle hledisek definujících mzdu (např. plnění závislá na délce zaměstnání ve firmě). Mzda se sjednává v pracovní, kolektivní či jiné smlouvě, vnitřním mzdovým předpisem anebo mzdovým výměrem. Mzda musí být sjednána, stanovena nebo určena písemně před výkonem práce, za kterou tato mzda přísluší. Mzda nesmí být nižší než minimální mzda. Sazba minimální mzdy je ustanovena nařízením vlády. Pokud nedosáhne mzda její výše, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek do minimální mzdy. Mzda je splatná měsíčně, do konce následujícího kalendářního měsíce poté, kdy zaměstnanci vznikl nárok na mzdu nebo některou její složku.⁵⁹

1.3.6. Druhy mzdových forem

Mzdové formy představují zásady a postupy stanovení mzdy. Tyto zásady jsou plně v pravomoci organizace. Mohou být upraveny vnitřním předpisem nebo mzdovou částí kolektivní smlouvy. Vždy však musí být v souladu se zásadami odměňování za práci, které stanoví zákoník práce, případně jiné právní předpisy. Mezi základní mzdové formy patří časová a úkolová mzda. Základní mzdové formy bývají kombinovány s mzdovými formami doplňkovými, do kterých patří:

- osobní ohodnocení,
- prémie,
- provize,
- bonusy,
- odměny,
- podíl na výsledcích hospodaření.⁶⁰

Časová mzda je základní a univerzální mzdová forma, vhodná pro jakýkoliv druh práce. Využívá se hodinová nebo měsíční mzda. Při odměňování hodinovou mzdou dostává pracovník mzdu za skutečně odpracované hodiny v měsíci. Výpočet mzdy se získá součinem hodinového mzdového tarifu a počtu skutečně odpracovaných hodin v daném měsíci. Zaměstnanci s měsíční mzdou náleží mzda za odpracování celého měsíce podle rozvrhu pracovní doby. Jeho mzda se rovná měsíčnímu mzdovému tarifu, pokud

⁵⁹ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. 2001. s. 109-111.

⁶⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. Management lidských zdrojů. 2007. s. 334.

odpracuje celý měsíc. V případě, že neodpracuje celý měsíc například z důvodu dovolené či dočasné pracovní neschopnosti, dostává pouze poměrnou část měsíční mzdy. Výhodou časové mzdy je její jednoduchost a administrativní nenáročnost, poskytuje zaměstnanci jistotu výdělku. Nevýhodou je, že příliš nestimuluje k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu, proto je vhodné ji doplnit jiným druhem mzdové formy.⁶¹

Úkolová mzda je vhodná při odměňování výrobních dělníků, v jejichž náplni práce je velký podíl ručně vykonávaných činností. Mzda je stanovena dle množství odvedeného výkonu vyjádřeného plněním výkonových norem (v kusech či normohodinách). Zavádí se na pracovištích, kde jsou předem stanoveny výkonové normy, pracovní a technologické postupy. Úkolová mzda je silným pobídkovým nástrojem, jelikož je založena na přímém a jednoduchém vztahu mezi výdělkem a skutečným pracovním výkonem. Nevýhodou je, že ze strany zaměstnance může vést ke snaze dosáhnout co nejvyšší mzdy, což bývá spokojeno s nadměrným fyzickým vypětím, nedodržováním technologického postupu, zhoršením kvality práce či nedodržováním bezpečnostních předpisů.⁶²

Osobní ohodnocení stanovuje manažer či jiný vedoucí pracovník na základě systematického hodnocení zaměstnance. Obvykle je stanoveno procentem ze mzdového tarifu. Účelem je stimulovat zaměstnance k provádění sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.⁶³

Prémie jsou široce používanou dodatkovou formou mzdy, často se používají k doplnění základních mzdových forem. Vyskytují se jednorázově (za vynikající plnění pracovních úkolů, iniciativu, za mimořádný výkon apod.) nebo pravidelně (zpravidla se vztahují ke splnění určitého ukazatele, množství odvedené práce, kvalitu, úspory, využívání zdrojů a jiné). Jsou zaměstnancům vypláceny dle předem stanovených pravidel.⁶⁴

Provize se používá při odměňování zaměstnanců v obchodě a ve službách, kde se jejich mzda zčásti nebo zcela odvíjí od prodaného množství nebo poskytnutých služeb.

⁶¹ ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 2016. s. 130.

⁶² DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. Management lidských zdrojů. 2007. s. 335.

⁶³ ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. 2014. s. 120.

⁶⁴ KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 2011. s. 183.

Nejčastěji bývá určena procentem z obrátu, tržeb, zisku nebo pevnou sazbou za jednotku prodeje.⁶⁵

Bonus je platba poskytovaná navíc k základní mzdě nebo platu. Obvykle bývá spojena s dosažením výkonnostního cíle jednotlivce nebo celé organizace. Bonus může být formou procenta z částky nebo předem stanovená pevná částka. Existuje široká škála bonusových plateb, v praxi bývají poskytovány např. bonusy za získání nového zaměstnance, za odpracované roky i splnění plánovaných cílů.⁶⁶

Odměny může zaměstnavatel poskytnout zaměstnancům dle § 134 zákoníku práce za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu.

K posílení vazby zaměstnanců na firmu a zvyšování jejich zájmu na společném výkonu firmy lze použít **podíly na výsledcích hospodaření firmy**. Nejčastější formou je podíl na zisku. Mezi zaměstnance se rozdělí pevné procento zisku, které může být pro všechny zaměstnance stejné nebo diferencované. Podíl procenta se odvíjí od velikost základní mzdy/platu, postavení pracovního místa v hierarchické struktuře podniku, ale také podle délky zaměstnání ve firmě, délky praxe či individuálního výkonu.⁶⁷

Některé zdroje uvádějí členění peněžních odměn do dvou skupin: základní mzda a plat (tím se rozumí časová mzda a plat) na jedné straně a tzv. pobídkové nebo také výkonové formy na straně druhé. Objevuje se také další skupina zahrnující mzdy za očekávaný výkon, ale lze najít i jejich přiřazování k základní (časové) mzdě, platu nebo k pobídkovým formám.⁶⁸

1.3.7. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké benefity jsou různá peněžní nebo nepeněžní plnění poskytovaná zaměstnancům jejich zaměstnavatelem nad rámec sjednané mzdy. Přispívají k motivaci zaměstnanců, k jejich spokojenosti s pracovními podmínkami v organizaci a k posílení pozitivního vztahu mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Pomocí správně zvoleného a nastaveného systému odměňování včetně systému zaměstnaneckých výhod lze přispět

⁶⁵ ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 2016. s. 131.

⁶⁶ PERKINS, S. J., WHITE, G., JONES, S. Reward Management. Alternatives, Consequences and Contexts. 2016. s. 182. [online].

⁶⁷ KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 2011. s. 184.

⁶⁸ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 1998. s. 245.

ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku na trhu práce například při získávání a udržení kvalifikovaných pracovníků. Zaměstnanecké benefity jsou často zaměstnanci vnímány více než jejich motivace výhradně formou mzdové motivace. Poskytované benefity jsou jedním z významných rozhodovacích faktorů pro zaměstnance, kteří zvažují více pracovních nabídek. Zaměstnanecké výhody jsou mnohdy zaměřeny také k posílení rovnováhy pracovního a soukromého života zaměstnance. Je kladen důraz i na tzv. volnočasové aktivity zaměstnance. Udržování rovnováhy mezi životem a prací zvyšuje motivaci a spokojenost pracovníků, zvyšuje jejich výkonnost a snižuje pracovní neschopnost.⁶⁹

Zaměstnanecké benefity je možné rozdělit do několika skupin:

- zdravotní benefity (např. týden dovolené navíc, poskytnutí vitamínů a léčivých přípravků),
- důchodové benefity (např. příspěvek na důchodové připojištění),
- benefity poskytované na pracovišti (např. občerstvení a nealkoholické nápoje na pracovišti, stravenky),
- benefity zaměřené na využití pracovního volna (např. příspěvky na kulturu, sport a rekreaci),
- benefity směřující ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců (jazykové a další vzdělávací kurzy),
- platové a finanční benefity (např. příspěvek na dovolenou, 13. a 14. platy),
- benefity směřující k vybavení zaměstnance (např. pracovní pomůcky sloužící i pro osobní potřebu – osobní automobil, notebooky, telefony).⁷⁰

Firemní benefity se dále rozlišují podle způsobu poskytování na:

- **plošné (fixní)** – tyto benefity poskytuje zaměstnavatel všem svým zaměstnancům bez ohledu na to, zda o ně mají zájem či nikoliv,
- **pružné (označované též jako kafetérie)** – jde o možnost volby výhod podle aktuálních potřeb zaměstnance a volbu periodicky opakovat. Výhody lze vybírat z vytvořeného menu, může jej tvořit např. pojištění, náhrady formou volného času, příspěvky na aktivity ve volném čase, zvýhodněné půjčky od zaměstnavatele, věcné poděkování apod. Volba zaměstnance je omezena účtem

⁶⁹ MACHÁČEK, I. Zaměstnanecké benefity a daně. 2017. s. 1.

⁷⁰ MACHÁČEK, I. Zaměstnanecké benefity a daně. 2017. s. 1.

zaměstnaneckých výhod, tedy finančním limitem, v rámci kterého, si z nabízeného portfolia může sestavit svůj vlastní „balíček“ firemních benefitů. Finanční limit i nabídka výhod mohou být pro jednotlivé skupiny zaměstnanců diferencovány, například v závislosti na délce zaměstnání nebo postavení ve firmě. Je výhodné, aby byl finanční limit vyjádřen v bodech, což umožňuje rovnocenné ocenění výhod, které mají pro zaměstnavatele různé daňové dopady.

- **kombinace plošného a pružného systému** – kombinací těchto dvou způsobů poskytování výhod lze ušetřit administrativu spojenou s pružným systémem, o který je mezi zaměstnanci všeobecný zájem.⁷¹

Mezi výhody pružného systému zaměstnaneckých výhod patří především to, že umožňuje uspokojit potřeby zaměstnanců s různými preferencemi, pružněji reagovat na změny poptávky po benefitech, rozšířit jejich portfolio, ušetřit na nákladech za benefity, o které je menší zájem, zvýšit povědomí o nákladech výhod mezi zaměstnanci, poskytovat výhody prostřednictvím informačních technologií a tím usnadnit jejich čerpání. Nevýhody jsou vysoká prvotní investice a administrativní náročnost.

Variantou pružného systému zaměstnaneckých výhod je tzv. celkové odměňování (total compensation), jež zvyšuje flexibilitu zaměstnaneckých benefitů a také celkovou ekonomickou transparentci podnikového systému odměňování. Jednotlivé formy peněžního i nepeněžního odměňování jsou převedeny na společnou základnu (celkovou roční odměnu zaměstnance), v jejímž rámci má zaměstnanec možnost částečně volit mezi peněžní a nepeněžní formou odměny a také možnost vybírat mezi jednotlivými typy výhod.⁷²

Zaměstnanecké výhody mají v mnoha případech zvýhodněný daňový režim, proto jsou ze strany organizací tato plnění používána a zaměstnanci (či odborovými organizacemi) požadována. Zaměstnanecké benefity mají u zaměstnanců vzbudit pocit sounáležitosti s firmou a snahu odvádět pro ni co nejlepší práci.

Poskytování zaměstnaneckých výhod je účinným nástrojem personálního managementu, který napomáhá k přilákání a udržení kvalitních zaměstnanců, ke zvýšení jejich loajality,

⁷¹ URBAN, J. Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita. 2005.[online].

⁷² URBAN, J. Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita. 2005.[online].

motivace a produktivity, snížení fluktuace a s tím souvisejících nákladů. Jedná se tedy o efektivní investici do zaměstnanců.

Umožňují určitým způsobem odlišení se od konkurence, získání konkurenční výhody, posílení firemní kultury. Dále je poskytování benefitů ochranou a budováním reputace, zvyšováním hodnoty značky a rovněž znamená zvýšení image a atraktivity organizace.

Poskytování benefitů vychází z možností zaměstnavatele, potřeb pracovníků a rovněž ze srovnání s nabídkou odborných zaměstnavatelů na trhu práce. Většinou bývají předmětem kolektivního vyjednávání a kolektivních smluv, případně jsou zahrnuty ve vnitřních předpisech organizace či v individuálních smlouvách s jednotlivými zaměstnanci.⁷³

Podle výsledků průzkumu personální agentury Grafton Recruitment jsou mezi nejžádanějšími benefity vánoční prémie či 13. a 14. plat, jazykové kurzy a nejrůznější formy firemního vzdělávání. Mezi další velmi žádané benefity patří krátkodobé placené zdravotní volno (tzv. sick days), firemní školka, různé formy flexibility práce (např. pružná pracovní doba, možnost nadpracovat si hodiny, home office atd.), příspěvky na dopravu a na bydlení, u výrobních firem pak maximálně dvojsměnný provoz.⁷⁴

⁷³ PELC, V. Zaměstnanecké benefity v roce 2011. Daňové a pojistné režimy benefitů čili jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. 2011. s. 16-17.

⁷⁴ Více než vánoční večírek ocení zaměstnanci peníze, tvrdí průzkum. In: *novinky.cz* [online].

2 Praktická část

Praktická část diplomové práce je zpracována na společnost s fiktivním názvem ABC, s.r.o.

2.1 Představení společnosti

Společnost ABC, s.r.o. byla v roce 1995 zapsána do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Brně. Společnost tedy působí na trhu více než 20 let a patří mezi středně velké stavební firmy. Sídlo společnosti se nachází v Jihomoravském kraji. Společnost je vlastněna dvěma českými subjekty, každý ze společníků má 50% obchodní podíl. Funkci jednatele společnosti vykonává jeden ze společníků. Základní kapitál společnosti je 4 800 000 Kč.

Předmětem činnosti firmy je:

- provádění staveb včetně jejich změn a odstraňování,
- projektová činnost ve výstavbě,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny,
- pronájem a půjčování věcí movitých,
- opravy silničních vozidel,
- opravy pracovních strojů,
- montáž a opravy plynových zařízení,
- vodoinstalatérství, topenářství.

Předmětem hlavní činnosti firmy je provádění staveb včetně jejich změn a odstraňování. Mezi další oblast podnikání patří půjčovna těžké a lehké mechanizace. V roce 2016 firma rozšířila svoji činnost o dodávky a montáže keramických obkladů a dlažeb jak v interiérech, tak i exteriérech.

Firma se účastní veřejných stavebních zakázek, investorem (zákazníkem) je stát, města, obce, svazky obcí, krajské organizace, státní příspěvkové organizace atd. Druhou skupinu zákazníků tvoří soukromý sektor, který představují středně velké a velké firmy z různých

odvětví průmyslu a služeb. V současné době mírně převládá podíl zákazníků ze soukromého sektoru.

Zakázky firma provádí jako generální dodavatel nebo subdodavatel. Obvykle se jedná o generální dodávky tzv. na klíč, které kromě kompletní dodávky stavebních prací zahrnují i řadu dalších podpůrných služeb souvisejících s výstavbou, jako např. zpracování projektové dokumentace, vyřízení všech stavebních povolení, kolaudaci i související inženýrské činnosti. Jelikož generální dodávky obsahují zpravidla mnoho různých činností a oblastí, které firma ABC, s.r.o. není schopna pokrýt, spolupracuje s jinými dodavateli a využívá je jako své subdodavatele. Jsou však i zakázky, u kterých provádí pouze dílčí část stavebních prací jako subdodavatel.

Některé zakázky jsou realizovány ve sdružení s jinými stavebními společnostmi. Jde o případy veřejných zakázek, kdy společnost není schopna sama splnit některá kritéria ze zadání a požadavků výběrového řízení dané zakázky. Většinou se jedná o kvalifikační předpoklady, požadované objemy prací prováděné vlastními kapacitami či jiné důvody. V těchto případech se mezi stavebními společnostmi uzavírá smlouva o společnosti, aby byly splněny požadavky zadavatele veřejné zakázky.

Společnost má své portfolio obchodních partnerů, kteří se již v minulosti na zakázkách osvědčili a opakovaně s nimi spolupracuje. Toto portfolio zahrnuje stavební společnosti i dodavatele materiálů. Přesto neustále dochází i k navázání kontaktů s novými dodavateli, zejména z důvodů umístění stavebních zakázek po celé České republice, ceně dodavatelů, specializovaných prací či kapacitních důvodů.

V rámci společnosti je zřízeno technické oddělení zajišťující dopravu a mechanizaci. Obstarává zemní a jeřábnické práce a zajišťuje transport materiálů. Jestliže realizace stavební zakázky vyžaduje speciální techniku či společnost nemá dostatečné množství kapacit k pokrytí zakázky, využívá služeb ostatních dodavatelů. Naopak při nevytížení mechanizace ji středisko nabízí k pronájmu. Drobná mechanizace, dopravní značení či jiné stavební prvky jsou umístěny ve skladu.

Projekty jsou realizovány po celém území České republiky, převážně v Jihomoravském kraji, od roku 2016 je značná část zakázek prováděna i v okolí Prahy. V zahraničí byly v minulosti realizovány stavby pouze na území Slovenska.

Mezi priority společnosti se řadí spokojenost zákazníků, kvalita poskytovaných služeb, ochrana životního prostředí a bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Cílem společnosti je provádět zakázky ve vysoké kvalitě, s ohledem na respektování požadavků na dodržování všech zásad bezpečnosti práce, požární ochrany a ochrany životního prostředí. Při provádění veškerých stavebních prací společnost pracuje s moderními materiály a využívá nejmodernější technologie. Společnost má zaveden systém integrovaného managementu, který udržuje a zlepšuje, jedná se o systém kvality dle ČSN EN ISO 9001:2009, dále systém environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001:2005 a systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle OHSAS 18001:2008.

2.1.1. Organizační struktura

Ve společnosti se člení útvary na ekonomický, obchodní, výrobní a útvar jednatele společnosti. Organizační schéma společnosti je znázorněno v příloze č. I a lze z něj vyčíst jednotlivé vztahy nadřízenosti a podřízenosti pracovních funkcí.

Statutárním orgánem firmy je na základě zápisu v obchodním rejstříku jednatel společnosti, který zastupuje společnost samostatně ve všech oblastech. Jednatel řídí činnost podniku, jedná jeho jménem, odpovídá za jeho činnost, výsledky hospodaření a plnění úkolů, reprezentuje společnost na veřejnosti a deleguje svá rozhodnutí na výrobního, obchodního a finančního ředitele.

Pod útvar jednatele patří právník a asistentka. Právník zajišťuje právní záležitosti společnosti. Ve firmě působí pouze jeden, dle potřeby se zajišťují právní služby i externě. Asistentka provádí sekretářské služby – sjednává schůzky, zajišťuje podklady a potřebné dokumenty, propagaci a reklamu společnosti, vyřizuje korespondenci, zajišťuje kompletní administrativní podporu jednatelem.

Ekonomický útvar zabezpečuje systém financování společnosti, má na starost vedení účetnictví firmy v souladu s platnými legislativními předpisy. Sestavuje ekonomické výkazy, odpovídá za správné uchování a archivaci účetní dokumentace. Řeší a uskutečňuje veškeré činnosti týkající se financování i úvěrování společnosti. Mezi další se řadí personální činnost jako vedení evidence zaměstnanců a mzdové agendy, včetně souvisejících záležitostí jako např. zdravotního a sociálního pojištění. Rovněž provádí

přijímání, propouštění pracovníků, řeší související pracovně právní záležitosti, plánuje a zajišťuje odborné vzdělávání a školení zaměstnanců. Ekonomický útvar sjednává smluvní vztahy s pojišťovnami a leasingovými společnostmi. V organizační struktuře podniku pod tento útvar spadá i správa majetku a řízení informačních technologií.

Úkolem obchodního útvaru je vyhledávat příležitosti a poptávky zakázek. Nejčastější formou je registrace do výběrových/zadávacích řízení. Další činností je příprava a zpracování cenových nabídek včetně návrhů smluv o dílo s investory. Obchodní manažeři při zpracování nabídek úzce spolupracují s nabídkovým oddělením. Ve spolupráci s dalšími útvary společnosti shromažďují potřebné doklady prokazující způsobilost a kvalifikaci, které jsou vždy specifikovány konkrétní veřejnou zakázkou. Profesní způsobilost se prokazuje výpisem z obchodního rejstříku či jiným výpisem z obdobné evidence, dokladem o oprávnění k podnikání v rozsahu odpovídajícím předmětu dané zakázky, případně i dokladem o autorizaci. Technická kvalifikace se nejčastěji prokazuje na základě seznamu referencí stavebních prací, osvědčení o vzdělání a odborné kvalifikaci zaměstnanců účastníka zadávacího řízení. Obchodní manažeři i obchodní ředitel jednají s investory, potenciálními investory a dodavateli. Při získání nové zakázky útvar zajišťuje a předává podklady výrobní přípravě. Nabídkové oddělení zpracovává cenové a kalkulační podklady do zadávacích řízení zakázek i pro konkrétní přijaté poptávky. Přezkoumává technickou dokumentaci včetně zadávacích podmínek a také sleduje vývoj cenových úrovní na trhu.

Výrobní útvar řídí a koordinuje výrobní činnost firmy. Do tohoto útvaru spadá technické oddělení a oddělení výrobní přípravy, MTZ a subdodávek, které vybírá dodavatele materiálů a subdodavatele prací k realizaci stavební zakázky, zpracovává změnové listy, vede evidenci odpadů, vypracovává technologické postupy atd. Další činnost výrobního útvaru spočívá v zajištění výrobní, provozní dokumentace, zařízení staveniště, harmonogramy provádění stavebních prací, spolupráce s technickým dozorem investora apod. Provádí kontrolní činnost při řešení reklamací, případně zajišťuje nápravu formou odstranění vad či nedodělků. Zabezpečuje plnění povinností vyplývajících z požadavků ČSN EN14001:2005, ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN OHSAS 18001:2008 a další činnosti spojené s řízením a kontrolou kvality.

2.2 Analýza vybraných ukazatelů společnosti

Výsledek hospodaření

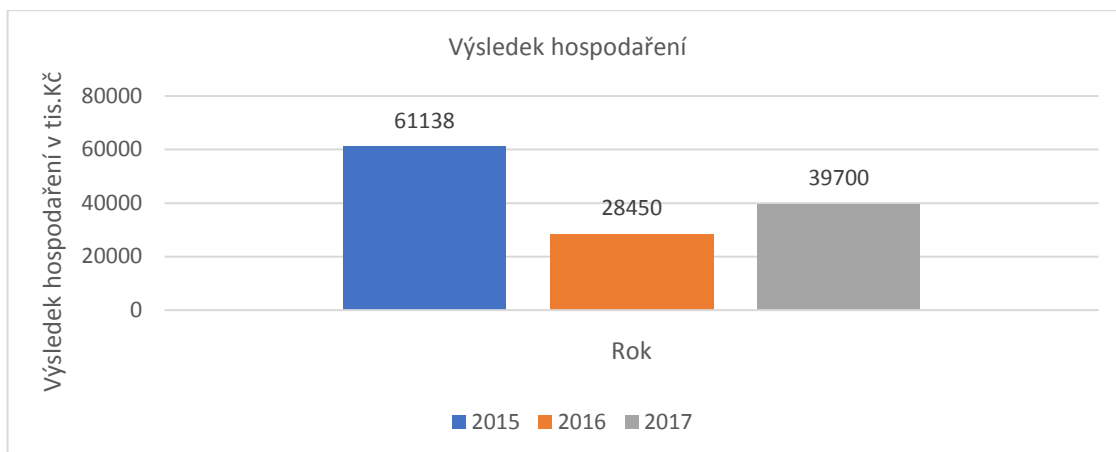
Rok 2015 byl pro společnost mimořádně úspěšný. Investoři se snažili vyčerpat dotace z fondů Evropské unie a vypsali velké množství veřejných zakázek. Ze strany investorů ze soukromého sektoru rovněž nebyla nouze o zakázky. Díky tomu se společnosti podařilo vytvořit výsledek hospodaření před zdaněním ve výši 61 138 tis. Kč.

Naopak rok 2016 znamenal pro společnost velmi náročné období. Stavebnictví v České republice postihl propad produkce, zejména dopravní a inženýrské stavitelství, což ovlivnilo i hospodaření společnosti. Důvodem byla nepřipravenost veřejných zakázek. Dle údajů Českého statistického úřadu v roce 2016 klesla stavební produkce meziročně o 7,6 %, inženýrské stavitelství dokonce o 16 %.⁷⁵ O malé množství veřejných zakázek, které byly vypsány, byl mezi stavebními firmami boj. Stavební zakázky, které firma realizovala ještě z minulých let, byly doplněny především o zakázky z oblasti pozemního stavitelství. Výsledek hospodaření za rok 2016 byl ve výši 28 450 tis. Kč, oproti předchozímu období klesl o 53 %.

V roce 2017 došlo ke zlepšení situace, výsledek hospodaření vzrostl téměř o 40 % a činí 39 700 tis. Kč. Příčinou rostoucího objemu produkce byla zejména vysoká poptávka soukromého sektoru v oblasti pozemního stavitelství, převažovala tak výstavba bytů, komerčních prostor i průmyslová výstavba. Statistiky Českého statistického úřadu poukazují na produkci pozemního stavitelství, která meziročně vzrostla o 5 %. Celková stavební produkce meziročně vzrostla o 2,1 %.⁷⁶

⁷⁵ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Stavebnictví – prosinec 2016. In: *Český statistický úřad* [online].

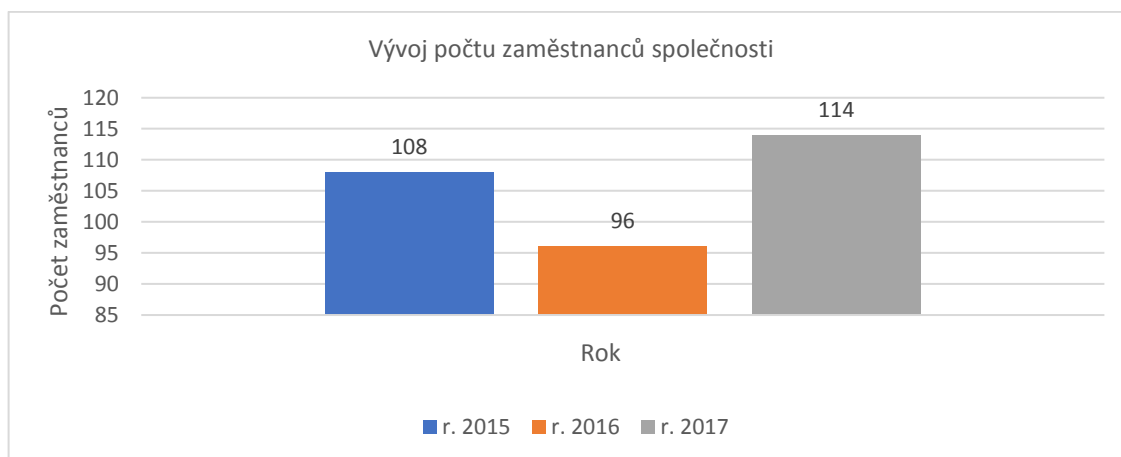
⁷⁶ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Stavebnictví – prosinec 2017. In: *Český statistický úřad* [online].



Graf č. 1: Výsledek hospodaření před zdaněním v letech 2015 až 2017 (v tis. Kč)⁷⁷

Zaměstnanci společnosti

Počet zaměstnanců společnosti ABC, s.r.o. se v průběhu let mění. Společnost eviduje k 31.12.2017 celkem 114 zaměstnanců, z toho 64 technickohospodářských pracovníků (56,14 %) a 50 dělníků (43,86 %). Jak je z grafu č. 2 patrné, v roce 2016 došlo k poklesu počtu zaměstnanců oproti předchozímu roku o 11,11 %. Rok 2016 byl pro firmu náročným obdobím a řada zaměstnanců firmu opustila. V roce 2017 se počet zaměstnanců zvýšil o 18,75 %. Tento nárůst byl způsoben získáním mnoha stavebních zakázek, jejichž realizace vyžadovala navýšení pracovních kapacit.



Graf č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti za rok 2015 až 2017⁷⁸

⁷⁷ Vlastní zpracování dle údajů společnosti ABC, s.r.o.

⁷⁸ Vlastní zpracování dle údajů společnosti ABC, s.r.o.

V tabulce č. 4 jsou uvedeny celkové počty zaměstnanců a jejich členění v letech 2015, 2016 a 2017. Ve sledovaných obdobích tvoří technickohospodářští pracovníci zhruba 56 % z celkového počtu zaměstnanců, dělníci zaujímají 43 % z celkového počtu pracovníků.

Tabulka č. 4: Vývoj počtu zaměstnanců za poslední 3 roky⁷⁹

	2015		2016		2017	
	Počet	Podíl v %	Počet	Podíl v %	Počet	Podíl v %
THP	61	56,48	54	56,25	64	56,14
Dělníci	47	43,52	42	43,75	50	43,86
Celkem	108	100	96	100	114	100

Společnost zaměstnávala k 31.12.2017 na stálý úvazek 108 zaměstnanců, což je téměř 95 % všech zaměstnanců. Zbývajících 5 %, tedy 6 pracovníků, jsou tzv. brigádníci, tedy osoby zaměstnané na dohodu o provedení práce nebo dohodu o provedení činnosti. Společnost zaměstnává brigádníky na nepravidelnou výpomoc, případně jednorázovou výpomoc. Brigádníci působí na pozicích jako administrativní pracovníci, recepční a pomocní dělníci na stavbách.

Tabulka č. 5: Počet pracovníků dle typu pracovního poměru k 31. 12. 2017⁸⁰

Zaměstnanci:	Počet	Podíl v %
Pracovní poměr (stálý úvazek)	108	94,74
Pracovněprávní vztahy mimo pracovní poměr	6	5,26
Celkem	114	100

Tabulka č. 6 znázorňuje strukturu zaměstnanců dle pohlaví ke konci roku 2017. Zastoupení mužů a žen ve společnosti je rozděleno na stálé pracovníky a na brigádníky.

Tabulka č. 6: Struktura zaměstnanců dle pohlaví k 31. 12. 2017⁸¹

Pracovní vztah	Muži		Ženy	
	Počet	Podíl v %	Počet	Podíl v %
Stálý úvazek	90	78,95	18	15,79
Brigáda (přivýdělek)	4	3,51	2	1,75
Celkem	94	82,46	20	17,54

Muži tvoří značnou část pracovníků ve společnosti, a to jak z pohledu stálého úvazku, tak i brigády. Muži zaujímají 82,46 % z celkového počtu zaměstnanců, ženy pouze 17,54 %.

⁷⁹ Vlastní zpracování dle údajů společnosti ABC, s.r.o.

⁸⁰ Vlastní zpracování dle údajů společnosti ABC, s.r.o.

⁸¹ Vlastní zpracování dle údajů společnosti ABC, s.r.o.

Skutečnost, že muži převládají, lze spojovat s oborem podnikání společnosti. Stavebnictví je vyhledáváno spíše muži. Ženy jsou ve společnosti zastoupeny na administrativních pozicích.

Z tabulky č. 7 je patrné, že ve společnosti působí spíše mladí lidé. Zaměstnanci jsou rozděleni do 8 věkových hranic. Více než 30 % všech zaměstnanců bylo v roce 2017 ve věku 33 až 38 let. Ve spojení s druhou nejvíce zastoupenou věkovou kategorií a to 39 – 44 let, která zaujímá 21,05 % všech zaměstnanců, lze říci, že více než polovina všech zaměstnanců je ve věku 33 až 44 let. V roce 2015 a 2016 se tato věková skupina pohybovala taktéž kolem 50 %, lze tedy konstatovat, že se jedná o poměrně stálý stav.

V porovnání s předchozím obdobím, tedy rokem 2016, došlo k nárůstu zaměstnanců téměř všech věkových kategorií. Nejvýznamnější nárůst byl zaznamenán v kategoriích:

- 27 – 32 let, zvýšení o 83,33 %, tedy o 5 zaměstnanců,
- 33 – 38 let, zvýšení o 20,69 %, což je 6 zaměstnanců,
- 51 – 56 let, zvýšení o 18,18 %, což je o 3 zaměstnance.

K 31.12.2017 pracovníci středního věku v kategorii 45 - 50 let činí 16,67 % celkového počtu zaměstnanců a kategorie 51 – 56 let je zastoupena více než 11 %. Nejméně zaměstnanců ve firmě je ve věku do 26 let a nad 57 let.

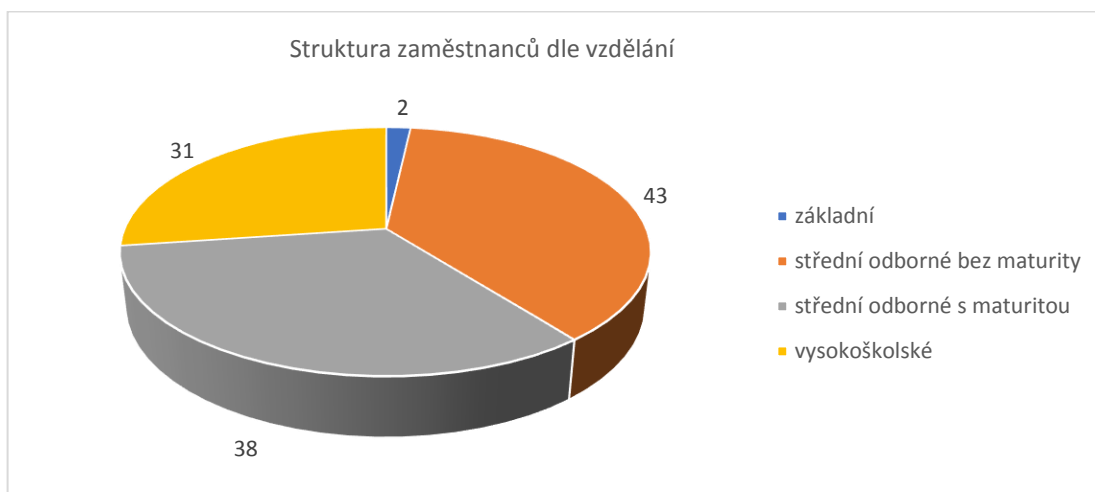
Tabulka č. 7: Věková struktura zaměstnanců k 31. 12. 2017⁸²

Věk	2015		2016		2017	
	Počet	Podíl v %	Počet	Podíl v %	Počet	Podíl v %
Do 20 let	1	0,93	1	1,04	0	0,00
21 – 26 let	4	3,70	5	5,21	5	4,39
27 – 32 let	8	7,41	6	6,25	11	9,65
33 – 38 let	31	28,70	29	30,21	35	30,70
39 – 44 let	21	19,44	21	21,88	24	21,05
45 – 50 let	20	18,52	17	17,71	19	16,67
51 – 56 let	14	12,96	11	11,46	13	11,40
Nad 57 let	9	8,33	6	6,25	7	6,14
Celkem	108	100	96	100	114	100

Struktura zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání k 31.12.2017 je znázorněna na grafu č. 3. Nejvíce zaměstnanců ve firmě má střední odborné vzdělání bez maturity (s výučním listem). Tato skupina tvoří téměř 38 % z celkového počtu zaměstnanců, jde o dělnické profese, tedy muže. Další významnou kategorií tvoří zaměstnanci se středním

⁸² Vlastní zpracování dle údajů společnosti ABC, s.r.o.

vzděláním s maturitou, zaujímají 33 %. Do této skupiny patří zejména technickohospodářští pracovníci. Celkem 27 % zaměstnanců podniku má vysokoškolské vzdělání, ať už nižšího či vyššího stupně. VŠ vzdělání je ve společnosti požadováno na pozice jednotlivých ředitelů, vedoucích oddělení, ekonoma společnosti, manažera a administrátora informačních technologií, manažera kvality. Se základním vzděláním je pouze 1,75 %, což odpovídá 2 zaměstnancům, kteří pracují jako pomocní dělníci.



Graf č. 3: Struktura zaměstnanců dle vzdělání v roce 2017⁸³

2.3 Současný systém motivace a odměňování ve společnosti

Společnost si je vědoma, že chování a výkonnost zaměstnanců ovlivňuje motivace. Motivace nesouvisí pouze s finančním ohodnocením, ale je spojena i s loajalitou zaměstnanců ke společnosti, uspokojení požadavků zákazníků a získáním konkurenční výhody. Současný systém motivace a odměňování pracovníků je zakotven ve vnitřních předpisech společnosti. Motivační systém je vybudován obzvláště na pohyblivé složce mzdy. Firemní benefity jsou poskytovány plošně, tedy všem zaměstnancům, s výjimkou některých benefitů (služební vozidlo, notebook, mobilní telefon či ubytování).

Společnost dodržuje veškerá ustanovení zákoníku práce, pracovní smlouva je s každým zaměstnancem uzavírána písemně a obsahuje zákonem stanovené náležitosti. Pracovní smlouva je podepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno náleží zaměstnanci, druhé zaměstnavateli. U nově přijímaných zaměstnanců do pracovního poměru se stanovuje

⁸³ Vlastní zpracování dle údajů společnosti ABC, s.r.o.

tříměsíční zkušební doba, u zaměstnanců na vedoucích pozicích je zkušební doba stanovena na 6 měsíců. Pracovník musí při nástupu doložit potřebné dokumenty, zejména ty, které prokazují dosažené vzdělání a kvalifikaci (např. výuční list, maturitní vysvědčení, vysokoškolský diplom, průkaz profesní způsobilosti řidiče, osvědčení o autorizaci, strojní a svářečský průkaz apod.).

2.3.1. Odměňování ve společnosti

Některé informace týkající se systému odměňování si společnost nepřeje zveřejnit. Pro lepší pochopení spojitostí v systému budou vybrané části pouze nastíněny. Odměňování se odvíjí podle pracovní pozice, dosaženého vzdělání pracovníka, jeho kvalifikace a také počtu dosažených let praxe.

Mzda

Mzda je zaměstnanci poskytována za vykonanou práci v souladu s podmínkami stanovenými ve vnitřním mzdovém předpise. Mzda je pracovníkům vyplácena vždy nejpozději do 15. dne v následujícím měsíci, je tedy splatná pozadu. Vyplácí se převodem na bankovní účet zaměstnance, výjimečně v odůvodněných případech je možné vyplatit mzdu v hotovosti. Písemný doklad o výplatě, tzv. výplatní lístek, si zaměstnanci vyzvedávají u mzdové účetní. U zaměstnanců, kteří mají pracoviště mimo sídlo společnosti, zajišťuje doručení zaměstnanci příslušný nadřízený. Zaměstnavatel vyplácí pravidelnou výplatu mezd bez prodlení.

▪ Mzda technickohospodářských pracovníků

Každý zaměstnanec spadající do THP kategorie má sjednanou mzdu ve mzdovém výměru, které je součástí pracovní smlouvy. Celková mzda u THP se skládá ze 2 složek – základní část mzdy a osobního ohodnocení. Základní část měsíční mzdy činí 60 % z celkové mzdy sjednané mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Osobní ohodnocení tvoří 40 % celkové mzdy. Osobní ohodnocení je pohyblivou složkou, vyplácí se zaměstnanci pravidelně každý měsíc za předpokladu řádného plnění pracovních povinností, úkolů a činností. V případě, že zaměstnanec neplní své povinnosti, úkoly a činnosti tak jak by měl, může jeho nadřízený pohyblivou složku mzdy pozdržet, krátit nebo nevyplatit.

▪ **Mzda dělníků**

U dělnických profesí je uplatňována forma časové mzdy. Zaměstnanci jsou odměňováni hodinovou mzdou, která je každému stanovena ve mzdovém výměru, který je nedílnou součástí pracovní smlouvy. Při určení hodinové mzdy se kromě pracovních schopností a dovedností požadovaných pro výkon práce, vzdělání a kvalifikace, zohledňuje i složitost, odpovědnost, namáhavost předmětu dané práce a činnosti, míra odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost, působení negativních vlivů práce, zátěž a rizikovitost pracovního prostředí. Mzda dělníků je stanovena jako součin skutečně odpracovaných hodin a výše hodinové mzdy. Skutečně odpracované hodiny za každý měsíc zaměstnanec vykazuje na docházkových listech, které jsou následně schváleny přímým nadřízeným.

Prémie

Zaměstnanci dělnických profesí mohou získat každý měsíc **výkonnostní prémii**. Výši této prémie navrhuje a schvaluje přímý nadřízený daného zaměstnance, nesmí však přesáhnout 50 % hodinové mzdy zaměstnance. Rozhodujícím kritériem pro stanovení výše prémie je individuální posouzení výkonu zaměstnance ze strany přímého nadřízeného a také ekonomické možnosti.

Zaměstnancům kategorie THP jsou vypláceny prémie jednou za rok, ve výplatním termínu spolu se mzdou za měsíc listopad. Mezi zaměstnanci bývají označovány jako „vánoční prémie“. THP zaměstnanci mají výši prémie stanovenou jako procento z celkové sjednané mzdy v mzdovém výměru, kde jsou rovněž uvedeny podmínky pro získání prémie. Výši navrhuje nadřízený daného pracovníka, musí být však schválena jednatelem společnosti. Zaměstnavatel může prémie krátit nebo nevyplatit z důvodu nižší výkonnosti, neplnění úkolů pro danou pozici, pro porušování vnitropodnikových směrnic, ale také mohou být kráceny o dny překážek v práci na straně zaměstnance (např. pracovní neschopnost, neplacené volno atd.). V případě těchto důvodů na straně zaměstnance se prémie mohou pokrátkit o poměrnou část období, kdy zaměstnanec nevykonával svoji práci. Prémie nejsou vypláceny zaměstnancům, kteří mají neuspokojivé výsledky, byl s nimi zrušen pracovní poměr nebo se s nimi jedná o zrušení pracovního poměru. O vyplacení prémie rozhoduje jednatelem společnosti.

Mimořádné odměny

Zaměstnancům může být vyplacena mimořádná odměna za jednorázové pracovní úkony nad rámec běžných pracovních povinností. Může se jednat o odměnu např. za splnění úkolu ve velmi krátkém čase, za práci v nepříznivých klimatických podmínkách. Lze ji přiznat technickohospodářským pracovníkům i dělníkům, stanovuje ji přímý nadřízený, který musí tuto odměnu předat řediteli firmy spolu s odůvodněním. Mimořádná odměna může být poskytnuta až do výše 10 000 Kč.

Odměňování ostatních zaměstnanců

Zaměstnanci, kteří mají s firmou uzavřenou dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti, jsou odměňováni v hodinových sazbách nebo výši měsíční odměny při vykonávání konkrétního úkolu.

Příplatky

▪ Práce přesčas, v sobotu a neděli

Společnost se řídí platnými právními ustanoveními týkající se práce přesčas. Práce přesčas (rozumí se v pracovních dnech, v sobotách a nedělích) je buď nařízena nebo se koná po dohodě s nadřízeným, tzn. musí být předem schválena přímým nadřízeným, který na konci každého měsíce schvaluje skutečně odpracované přesčasové hodiny. Výše příplatku za práci přesčas u THP je stanovena na 25 % z průměrného výdělku zaměstnance v pracovním dni a 35 % průměrného výdělku, byla-li práce přesčas v sobotu a neděli. U dělníků je výše příplatku rovněž 25 % průměrného výdělku v pracovní dny, v případě soboty a neděle je příplatek ve výši 50 % průměrného výdělku. Zaměstnanec si může místo příplatku za práci přesčas vybrat náhradní volno.

▪ Práce ve státní svátek

Dle § 115 Zákoníku práce má zaměstnanec za práci ve státní svátek nárok na dosaženou mzdu a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Náhradní volno lze poskytnout nejpozději do konce 3. kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve státní svátek nebo v jiné dohodnuté době, po dobu čerpání přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Příplatek za práci ve svátek je ve výši 100 % průměrného výdělku.

- **Práce ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí**

Vykonává-li zaměstnanec práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, náleží mu příplatek ve výši 10 % základní sazby minimální mzdy za každý zatěžující vliv.

- **Příplatek za práci v noci**

Za práci v noci přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku zaměstnance na hodinu práce. Předpoklad pro nárok na tento příspěvek je práce v době od 22:00 hod do 6:00 hod.

- **Příplatek za autorizaci**

Ze strany zadavatele veřejné soutěže mohou být kladeny požadavky na autorizované osoby např. v následujících oborech: pozemní a dopravní stavby, stavby vodního a krajinného inženýrství, mosty a inženýrské konstrukce, technologická zařízení staveb, městské inženýrství, geotechnika a další. Aby se mohla společnost účastnit těchto veřejných soutěží, musí mezi jejími zaměstnanci být autorizovaní inženýři či technici s kulatým (autorizačním) razítkem. Společnost tyto zaměstnance, autorizované osoby, odměňuje formou příplatku za autorizaci, jehož výše je stanovena individuálně. Podmínkou je, že zaměstnanci s autorizací musí tuto činnost poskytovat pouze pro firmu ABC, s.r.o.

2.3.2. Pracovní doba

Pracovní doba ve společnosti je rozvržena na 40 hod./týden, je rovnoměrně rozvržena na pondělí až pátek. Začátek pracovní doby je stanoven na 7:00 hod., konec pracovní doby je stanoven na 15:30 hod. Výjimku tvoří zaměstnanci, kteří mají pracoviště na stavbách. Pro ně je pracovní doba rozvržena nerovnoměrně a řídí se písemným rozvrhem týdenní pracovní doby, který vydává vedení společnosti před začátkem každého období. Zaměstnanci musí být s tímto rozvrhem seznámeni nejpozději 2 týdny před začátkem období. U zaměstnanců se zkráceným pracovním úvazkem je pracovní doba řešena vždy individuálně. Firma se řídí ustanovením § 88 a 89 Zákoníku práce, poskytuje zaměstnancům přestávku na jídlo a oddech, která se nezapočítává do pracovní doby.

2.3.3. Dovolená

Společnost prodloužila všem svým zaměstnancům základní výměru dovolené o jeden týden. Dovolená ve společnosti tedy činí 5 týdnů. Za toto období náleží zaměstnanci náhrada mzdy.

2.3.4. Stravování zaměstnanců

Zaměstnancům jsou poskytovány příspěvky na stravování formou stravenek. Zaměstnanci přísluší za kalendářní měsíc počet stravenek podle skutečného počtu odpracovaných dní v předchozím kalendářním měsíci. Nárok na stravenku vzniká v průběhu pracovní směny, která trvá nejméně 4 hodiny. Nominální hodnota stravenky je ve výši 80 Kč. Zaměstnavatel hradí příspěvek na stravování až do výše 50 % (tj. 40,- Kč) hodnoty jedné stravenky v průběhu jedné pracovní směny. Tuto hodnotu společnost uznává jako výdaj na dosažení, zajištění a udržení příjmů. Zbývající část hodnoty stravenky je zaměstnanci sražena ze mzdy.

2.3.5. Nealkoholické nápoje

Zaměstnavatel je povinen zajistit všem svým zaměstnancům dostatečné množství pitné či užitkové vody. V sídle společnosti jsou zaměstnancům k dispozici výdejníky s barelovou vodou. Společnost poskytuje ochranné nápoje v souladu s Nařízením vlády č. 361/2007 Sb. Ochranné nápoje slouží k ochraně zdraví zaměstnanců před účinky tepelné zátěže a zátěže chladu. Na pracovištích mimo sídlo, tedy stavbách, je zajištěna balená voda v PET lahvích. Občas jsou kromě vody poskytnuty i jiné nealkoholické nápoje.

2.3.6. Služební automobil, mobil a notebook

Vybraní pracovníci mají k dispozici bezplatně firemní vozidlo, mobil nebo i notebook, které mohou využívat i k soukromým účelům.

Všichni zaměstnanci, kteří mají místo pracoviště v sídle společnosti, mají přiděleny telefonní pevné linky. Zaměstnavatel téměř všem technickohospodářským pracovníkům poskytuje služební mobilní telefon, výjimkou jsou pracovníci, jejichž práce to nevyžaduje

(např. recepční). Vybraným dělníkům je rovněž přidělen mobilní telefon. Zpravidla se jedná o dělníky, kteří mají na starost firemní vozidlo. Telefonní služby jsou nastaveny s neomezenými tarify, jsou však omezeny daty a využíváním multimediálních zpráv. Zaměstnanci je mohou využívat zdarma i pro soukromé účely. Kromě mobilního telefonu může být zaměstnanci přidělen i notebook. O přidělení těchto zařízení rozhoduje vždy vedoucí pracovník s ohledem na potřeby provádění práce dané pozice.

Služební vozidla jsou přidělena zaměstnancům na vedoucích pozicích, dále na pozici obchodní manažer, hlavní stavbyvedoucí a stavbyvedoucí. Tato skupina zaměstnanců využívá služební vozidla i k soukromým účelům a hradí 20 % nákladů za spotřebované pohonné hmoty.

Někteří technici, mistři a přípraváři mají rovněž přiděleny firemní automobily, mohou je však využívat pouze pro služební účely. Pokud by nastala situace, že zaměstnanec potřebuje použít firemní vozidlo k soukromým účelům, musí písemně požádat vedení společnosti. Při použití vozidla k soukromým účelům musí být v knize jízd vykázán počet ujetých pracovních a soukromých kilometrů. Pohonné hmoty za soukromé kilometry si hradí každý zaměstnanec sám.

Přidělování služebních automobilů je individuálně posuzováno podle potřeb a využívání k plnění pracovních činností. Ostatním zaměstnancům jsou v případě potřeby k dispozici služební vozidla výhradně pro pracovní účely.

Pokud zaměstnanec využívá bezplatně služební automobil i k soukromým účelům, jedná se o zdanitelný příjem zaměstnance, jemuž je každý měsíc poskytování vozidla připočítáváno do základu daně z příjmů a vyměřovacího základu pro výpočet sociálního a zdravotního pojištění 1 % vstupní ceny vozidla.

2.3.7. Příspěvky na životní pojištění

V rámci firemních benefitů zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na soukromé životní pojištění. Příspěvek je poskytován ve výši 500 až 1 000 Kč měsíčně, v závislosti na počtu odpracovaných let ve firmě, pracovní pozici. Podmínky poskytnutí příspěvku jsou:

- zaměstnanec je v pracovním poměru ve společnosti minimálně 1 rok (pracovní poměr může být na dobu určitou či neurčitou). Pokud by zaměstnanec nastoupil opakovaně do společnosti, k předchozí době pracovního poměru se nepřihlíží,
- zaměstnanec je starší 18 let.

Pokud zaměstnanec zruší smlouvu o životním pojištění a nechá si vyplátit odbytné, dovrší věku 65 let, skončí mu pracovní poměr ve společnosti či začne pobírat invalidní nebo starobní důchod, příspěvky na životní pojištění mu společnost nebude poskytovat.

Příspěvky na životní pojištění jsou pro společnost daňově uznatelným nákladem. Podle Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, § 6 odst. 9 písm. p) je tento příspěvek pro zaměstnance osvobozen od daně z příjmů a odvodů sociálního a zdravotního pojištění až do výše 50 000 Kč (tento limit je společný s příspěvky na soukromé životní pojištění, na penzijní připojištění se státním příspěvkem, doplňkové penzijní pojištění a penzijní pojištění) za splnění stanovených podmínek.

2.3.8. Firemní akce, vztahy na pracovišti

Ve společnosti je tradicí každým rokem pořádat oficiální vánoční večírek. Zpravidla bývá rozdělen pro pracovníky dělnických profesí a pro technickohospodářské pracovníky. Mezi zaměstnanci panují převážně přátelské vztahy. Zaměstnanci se často scházejí i ve svém volném čase k příležitostem jako oslavy narozenin nebo narození potomků.

2.3.9. Pracovní prostředí

Pracovní prostředí pro zaměstnance vykonávající práci v sídle společnosti, tedy kancelářských prostorách, je vybaveno na velmi dobré úrovni. Prostory nejsou moderní, ale ani zastaralé, jsou vybaveny klimatizací, modernizovaným hygienickým zařízením a kuchyňkami. Každá kuchyňka je vybavena lednicí, mikrovlnou troubou, rychlovarnou konvicí a posezením. Na stavebních zakázkách odpovídá příslušný hlavní stavbyvedoucí za vytváření takového pracovního prostředí, které bude v souladu s bezpečností a ochranou zdraví při práci, bude šetrné k životnímu prostředí, a které bude napomáhat dosažení požadované kvality prováděných prací.

2.3.10. Přejchodné ubytování a doprava

Zaměstnancům, kteří vykonávají práci na stavbách mimo Jihomoravský kraj, zajišťuje a hradí ubytování zaměstnavatel. Obvykle je přechodné ubytování zajištěno na ubytovnách, v penzionech nebo v pronajatých bytech či domech v blízkosti stavebních zakázek. Tento příspěvek je poskytován až do výše 3 500 Kč za měsíc. Zaměstnancům dělnických profesí je zajištěna doprava na zakázku firemními vozidly. Zaměstnanci jsou rozděleni do skupin, každá skupina má k dispozici firemní vozidlo (dodávkový automobil). Řidič se předem domluví se skupinou pracovníků na svozu nebo vyzvednutí pracovníků z jednoho stanoveného místa. Vozidlo mohou využívat pouze pro pracovní účely. Po návratu z místa výkonu práce je vozidlo umístěno v areálu sídla společnosti.

2.3.11. Poskytování pracovních oděvů a obuvi

Ve společnosti je dodržována bezpečnost práce, z tohoto důvodu jsou zaměstnanci povinni při výkonu zaměstnání používat pracovní oděvy a obuv. U pracovních pozic, kde může být zdraví zaměstnanců ohroženo škodlivými vlivy pracovního prostředí, je zaměstnavatel povinen poskytnout pracovníkům i osobní ochranné pracovní prostředky jako např. přilby, rukavice, ochranné brýle, dále mycí, čistící a dezinfekční prostředky. Pracovní oděvy a obuv (poskytování v nepeněžní podobě) jsou pro společnost daňově uznatelným nákladem, pro zaměstnance se nejedná o zdanitelný příjem.

2.3.12. Školení a zdravotní péče

Každému zaměstnanci jsou zabezpečována pravidelná školení o bezpečnosti práce a odborná školení dle vykonávaných činností. Jedná se o zákonné vzdělávání a podle platných právních předpisů jsou pro zaměstnance povinnosti k výkonu jejich profesí. Po uplynutí lhůty platnosti zkoušky, průkazu ztrácí pracovník kvalifikační předpoklady a nemůže vykonávat profesi, pro kterou je toto školení nařízeno. Za odborná školení se považují např. strojnické průkazy, vazačské zkoušky, zkoušky odborné způsobilosti řidičů referentských vozidel, zkoušky profesionálních řidičů, svářečské zkoušky, zkoušky na práci s vysokozdvíhnými vozíky a další.

Rovněž jsou zabezpečovány všechny potřebné zdravotní prohlídky k ověření zdravotní způsobilosti u všeobecného i odborného smluvního závodního lékaře.

2.3.13. Kariérní postup

Ve společnosti mají zaměstnanci možnost kariérního postupu. Například dělník má šanci povýšit na pozici mistra. Mistr či technik může dosáhnout až na pozici hlavního stavbyvedoucího. K tomu, aby byl pracovník povýšen na jinou pozici, musí vést jeho prokazatelné zásluhy. Dále musí být splněny podmínky jako požadovaná kvalifikace a vzdělání, schopnosti a dovednosti, odpracovaný určitý počet let ve firmě apod.

2.4 Výzkum ve společnosti

Cílem výzkumu je zjistit postoje a názory pracovníků na současný systém motivace a odměňování ve společnosti a rozpoznat, které motivační faktory na zaměstnance nejvíce působí. Prostřednictvím výzkumu budou nalezeny odpovědi na otázky, zda zaměstnance motivují především peníze a co je naopak nejvíce demotivuje. Součástí bude i zjištění úrovně spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými prvky celkového odměňování.

Výzkum ve společnosti ABC s.r.o. bude proveden dvěma způsoby. Nejdříve bude proveden kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření, následně kvalitativní výzkum formou rozhovoru s vybraným pracovníkem, který rozšíří výsledky z kvantitativního výzkumu.

Na základě výsledků výzkumu budou představeny návrhy změn v systému motivace a odměňování pracovníků.

2.4.1. Dotazníkové šetření

Tato subkapitola obsahuje bližší informace týkající se dotazníkového šetření. Zahrnuje charakteristiku metodologie, popis sběru dat, průběh šetření a v neposlední řadě analýzu dat včetně výsledků.

Metodologie výzkumu, sběr dat

V úvodu dotazníku je uvedeno oslovení respondentů, představení autora a tématu výzkumu. Dotazník je polostrukturovaný, skládá se celkem z 26 uzavřených i otevřených otázek. Z uzavřených otázek bylo možné vybrat jednu či více odpovědí. Mezi otázkami byla také možnost hodnotit pomocí 4 a 5 stupňové škály, klasifikovala se důležitost i spokojenost. Prvních pět otázek jsou obecné dotazy týkající se samotných respondentů.

Následují otázky zaměřené na motivaci a odměňování ve společnosti a jejich hodnocení. Poslední otázka je otevřená a sloužila jako možnost respondentů k vyjádření jejich návrhů, připomínek či jiných sdělení k současnému systému odměňování a motivace ve společnosti. Samotný dotazník je uveden v příloze č. II.

Jelikož mezi dotazovanými jsou i pracovníci dělnických profesí, kteří nemají k dispozici pracovní počítač, rozhodla jsem se, že sběr dat bude proveden tištěnou formou. Vyplnění dotazníku bylo anonymní a dobrovolné.

Pro zjištění, zda respondenti budou rozumět všem otázkám a vyplnění dotazníku nebude časově náročné, jsem zkušebně rozdala 3 dotazníky k vyplnění. Vyplnění trvalo přibližně 8 minut, na základě připomínek ze strany jednoho zkušebního respondenta byl dotazník upraven a mohl začít samotný výzkum a sběr dat.

V sídle společnosti jsem osobně všem přítomným pracovníkům společnosti rozdala dotazník v papírové podobě a požádala je o vyplnění. Dotazníky pro pracovníky, kteří vykonávají práci mimo sídlo firmy, byly předány jednotlivým nadřízeným, kteří byli požádáni o rozdání dotazníku mezi zaměstnance na stavbách. Každý z nich obdržel krabici, kam se vyplněné dotazníky vhazovaly, po dohodě mi byly předány. V sídle společnosti se vyplněné dotazníky vhazovaly do předem připraveného boxu.

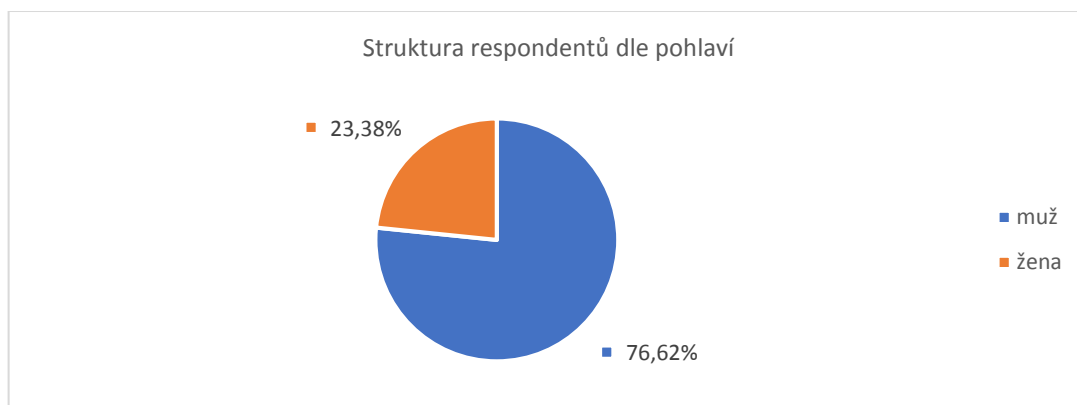
Sběr dat proběhl na přelomu měsíce února a března 2018, trval 2 týdny, po ukončení došlo ke zpracování výsledků z dotazníku, které slouží jako podklad pro vyhodnocení kvantitativního výzkumu.

Analýza dat a výsledky výzkumu

Ze 114 zaměstnanců společnosti se dotazníkového šetření zúčastnilo 77 pracovníků. Návratnost vyplněného dotazníku byla 67,54 %. Data jsou zpracována z pohledu všech zúčastněných zaměstnanců. Vybrané výsledky jsou interpretovány i z hlediska pracovního zařazení, tedy z pohledu THP a dělníků. Třídění dle výsledků top managementu není uvedeno z důvodu velmi malého zastoupení (pouze jeden respondent). Diference mezi THP a dělníky byly otestovány chí-kvadrátem, který v některých případech potvrdil významné rozdíly. V situacích, kdy se prokázala diference mezi vybranými skupinami, ale otázka nebyla zodpovězena všemi respondenty, porovnání ztrácí význam.

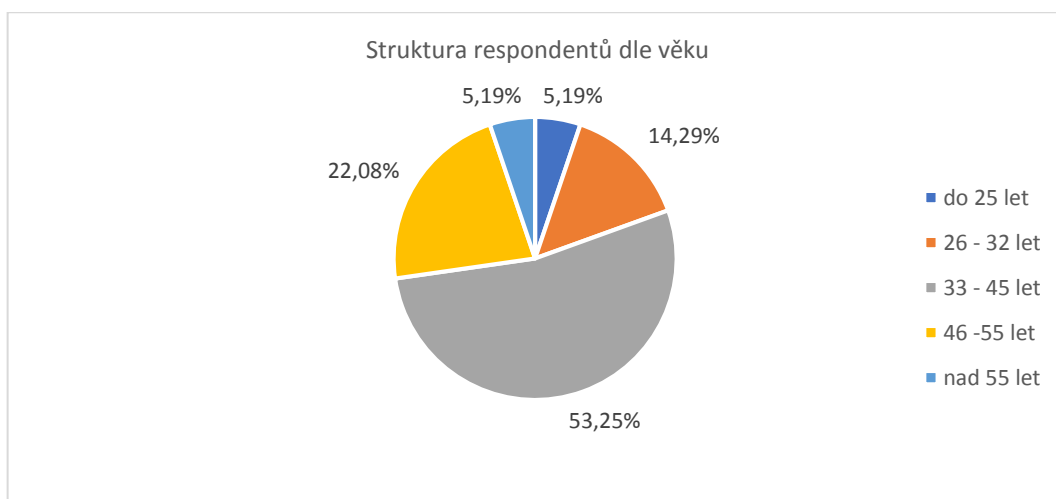
Prvních 5 otázek dotazníku se zabývalo samotnými respondenty, jejich pohlavím, věkem, vzděláním, délkou praxe ve firmě a pracovní pozicí.

Mezi respondenty bylo 18 žen a 59 mužů. Lze tedy říci, že z celkového počtu 77 respondentů tvoří ženy 23,38 %, muži 76,62 %.



Graf č. 4: Struktura respondentů dle pohlaví⁸⁴

Věk respondentů bylo možné vybírat z pěti kategorií. Nadpoloviční většina dotázaných (53,25 %) je ve věku 33 až 45 let. Věková kategorie 46 až 55 let je zastoupena 22,08%, kategorie 26 až 32 let 14,29%. Zbývající část tvoří pracovníci ve věku do 25 let (5,19 %) a nad 55 let (rovněž 5,19 %). Ve firmě se nachází pracovníci mladší i starší generace, část z nich je bohatá na nasbírané zkušenosti, druhá část zase přináší nové poznatky a moderní postupy, vzájemně se mohou od sebe učit a doplňovat.

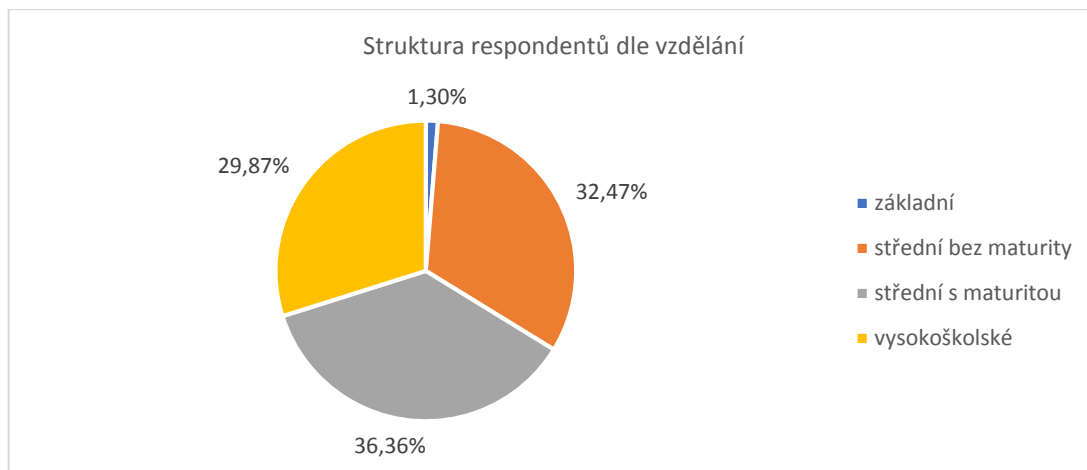


Graf č. 5: Struktura respondentů dle věku⁸⁵

⁸⁴ Vlastní zpracování

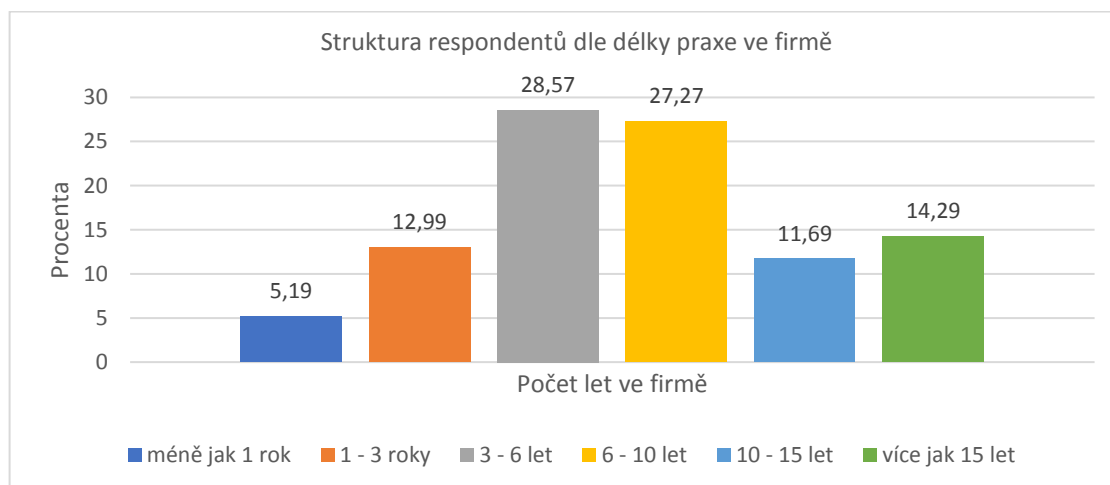
⁸⁵ Vlastní zpracování

Další otázka se zaměřovala na nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Mezi respondenty převažuje střední vzdělání s maturitou (36,36 %), dále střední vzdělání bez maturity (32,47 %). Mezi dotazovanými bylo 29,87 % vysokoškolsky vzdělaných. Respondent pouze se základním vzděláním tvoří 1,30 % všech zúčastněných.



Graf č. 6: Struktura respondentů dle vzdělání⁸⁶

Níže uvedený graf znázorňuje složení respondentů dle počtu odpracovaných let ve firmě.



Graf č. 7: Struktura respondentů dle délky praxe ve firmě⁸⁷

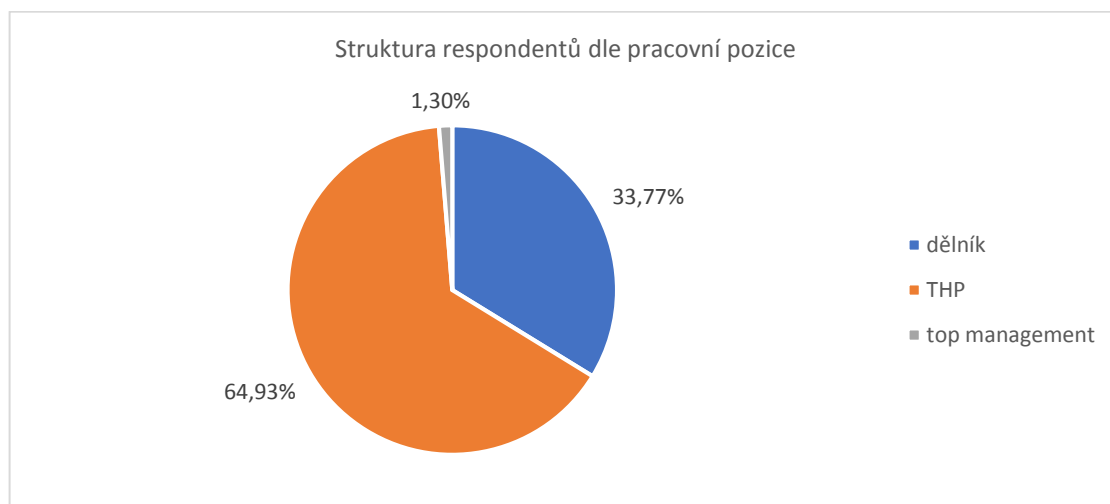
Celkem 28,57 % respondentů pracuje ve společnosti v délce 3 až 6 let. Spolu s kategorií 6 až 10 let, která je zastoupena 27,27%, tvoří nejpočetnější skupiny. Ve společnosti je v pracovním poměru trvajícím více než 15 let 14,29 % respondentů, v délce 10 až 15 let

⁸⁶ Vlastní zpracování

⁸⁷ Vlastní zpracování

11,69 % respondentů a dalších 12,99 % pracuje ve firmě 1 až 3 roky. Pouhých 5,19 % respondentů je zaměstnáno ve společnosti méně než jeden rok. Z výsledků vyplývá, že pracovní poměr mezi zaměstnanci a organizací je spíše dlouholetý. Pracovníci jsou vůči organizaci loajální.

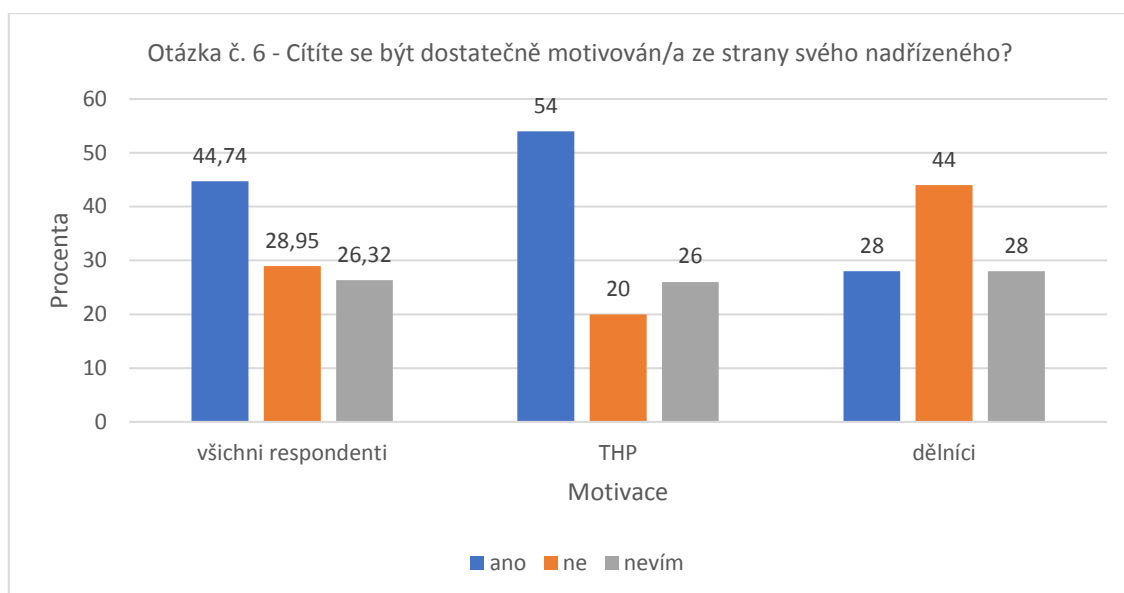
Naprostá většina respondentů (64,94 %) působí na technickohospodářských pozicích. Mezi respondenty bylo celkem 33,77 % pracovníků dělnických profesí a pouhý 1 pracovník z top managementu, který představuje 1,30 % z celkového počtu.



Graf č. 8: Struktura respondentů dle pracovní pozice⁸⁸

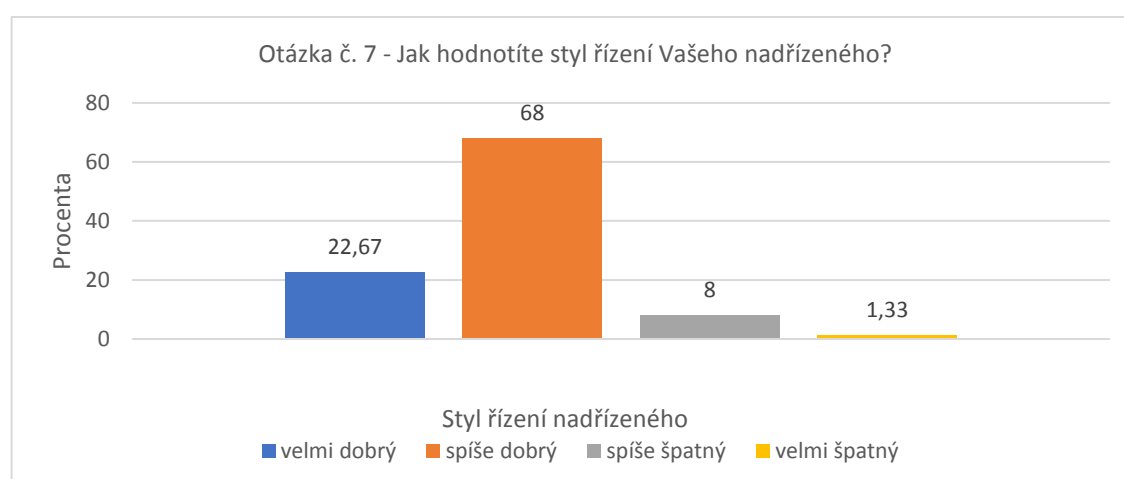
Respondentům byla položena otázka č. 6, která zjišťovala, zda se cítí být dostatečně motivováni ze strany svého nadřízeného. Ze statistiky vyplývá, že zhruba 45 % zaměstnanců společnosti, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, se cítí být motivováno. Tento pocit nezaujímá 28,95 % respondentů, zbylých 26,32 % nedokázalo na položenou otázku odpovědět, tudíž zvolilo možnost „nevím“. Při srovnání odpovědí pracovních skupin THP a dělníků byly zaznamenány rozdíly, o čemž svědčí výsledná hodnota signifikace 0,051. Zatímco 54 % THP se cítí být motivováno, u dělnických profesí je to pouhých 28 %.

⁸⁸ Vlastní zpracování



Graf č. 9: Otázka č. 6 – Cítíte se být dostatečně motivován/a ze strany svého nadřízeného?⁸⁹

V další otázce respondenti hodnotili styl řízení nadřízeného. Přibližně 22,67 % respondentů označilo styl řízení vedoucího za velmi dobrý, nadpoloviční většina, tj. 68 %, za spíše dobrý. Spíše špatný styl řízení je vnímán celkem 8% respondenty a velmi špatný 1,33%. Negativní hodnocení může být zapříčiněno konflikty, neshodami mezi pracovníky a jejich nadřízenými, případně se může vztahovat k určité osobě. Z výsledků lze vyvodit, že ze strany zaměstnanců je styl řízení nadřízeného vnímán spíše dobře, tedy kladně.

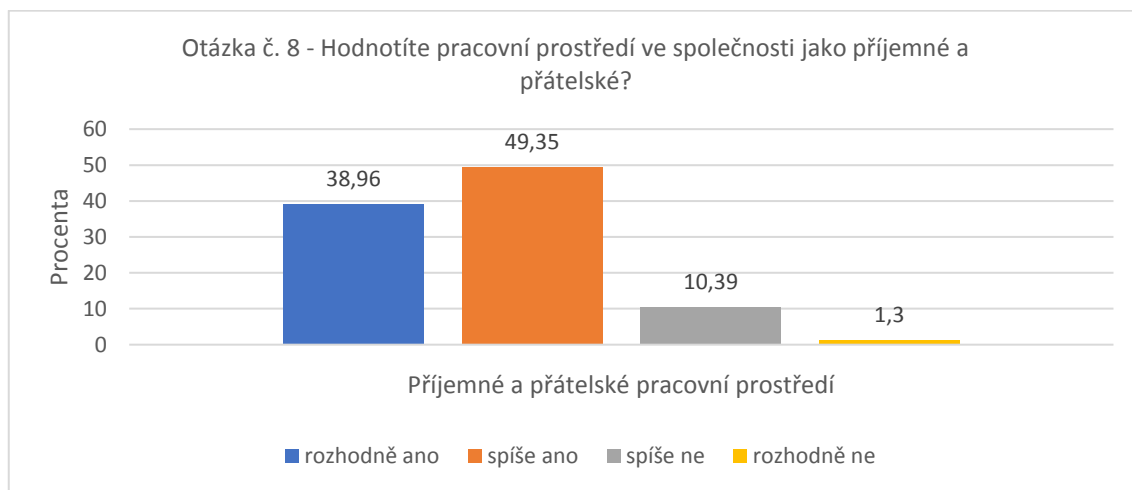


Graf č. 10: Otázka č. 7 – Jak hodnotíte styl řízení Vašeho nadřízeného?⁹⁰

⁸⁹ Vlastní zpracování

⁹⁰ Vlastní zpracování

Otázka č. 8 sloužila k hodnocení pracovního prostředí, konkrétně ke zjištění, zda ho respondenti považují za příjemné a přátelské. Sumárně 38,96 % zúčastněných je přesvědčeno o tom, že pracovní prostředí ve společnosti je příjemné a přátelské. K tomuto názoru se spíše přiklání skoro polovina zúčastněných (49,35 %). Podle 10,39 % respondentů pracovní prostředí spíše není přátelské a příjemné. Jeden respondent (odpovídá 1,30 % z celkového počtu) zhodnotil, že pracovní prostředí rozhodně není příjemné a přátelské.



Graf č. 11: Otázka č. 8 – Hodnotíte pracovní prostředí ve společnosti jako příjemné a přátelské?⁹¹

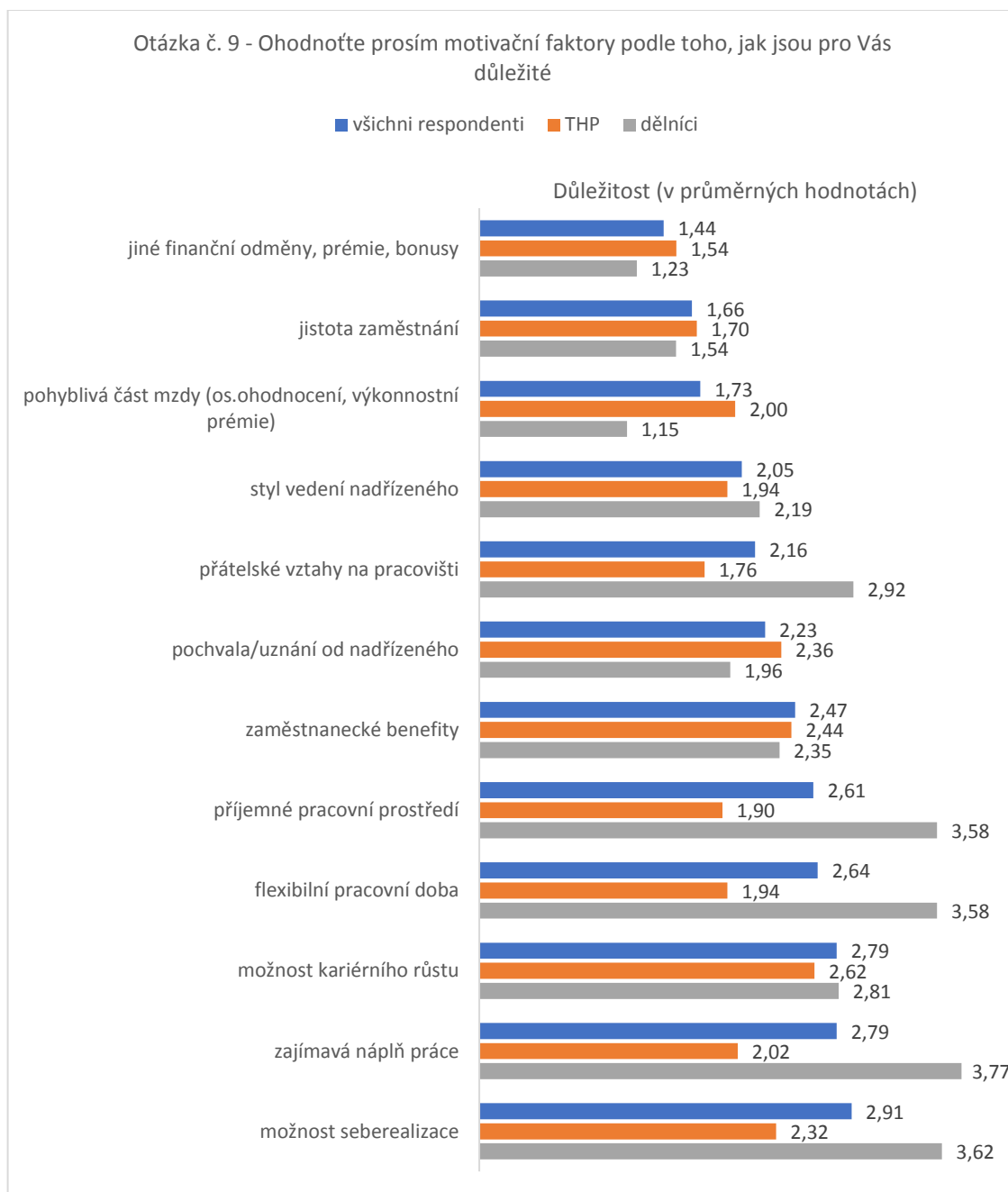
Následující otázka č. 9 dotazníkového šetření se týkala motivačních faktorů. Respondenti hodnotili pomocí škály 1 až 5 vybrané motivátory podle toho, jak je pokládají za důležité. Číslo 1 znázorňovalo nejdůležitější faktor, číslo 5 naopak nejméně důležitý. V grafu č. 12 jsou zaznamenány průměrné hodnoty odpovědí pro vybrané faktory z pohledu všech respondentů a dále dle kategorií THP a dělnických profesí. Za nejdůležitější faktory respondenti považují finanční odměny, prémie, bonusy, pohyblivou část mzdy (osobní ohodnocení, výkonnostní prémie) a jistotu zaměstnání. Mezi nejméně důležitými faktory je možnost seberealizace, kariérního růstu a zajímavá náplň práce.

Mezi odpověďmi dělnických a technickohospodářských pracovníků jsou vidět rozdíly. Pro dělníky jsou nejdůležitější všechny formy finančního odměňování a jistota zaměstnání. Naopak nehledí na zajímavou náplň práce, možnost seberealizace, příjemné pracovní prostředí a flexibilní pracovní dobu.

⁹¹ Vlastní zpracování

THP přisuzují důležitost finančním odměnám, prémie, bonusům, jistotě zaměstnání a přátelským vztahům na pracovišti. Nejméně důležitými motivátory pro THP je možnost kariérního růstu, pochvala či uznání od nadřízeného a možnost seberealizace.

Z výsledků lze vyvodit, že zaměstnance společnosti nejvíce motivují finanční odměny.



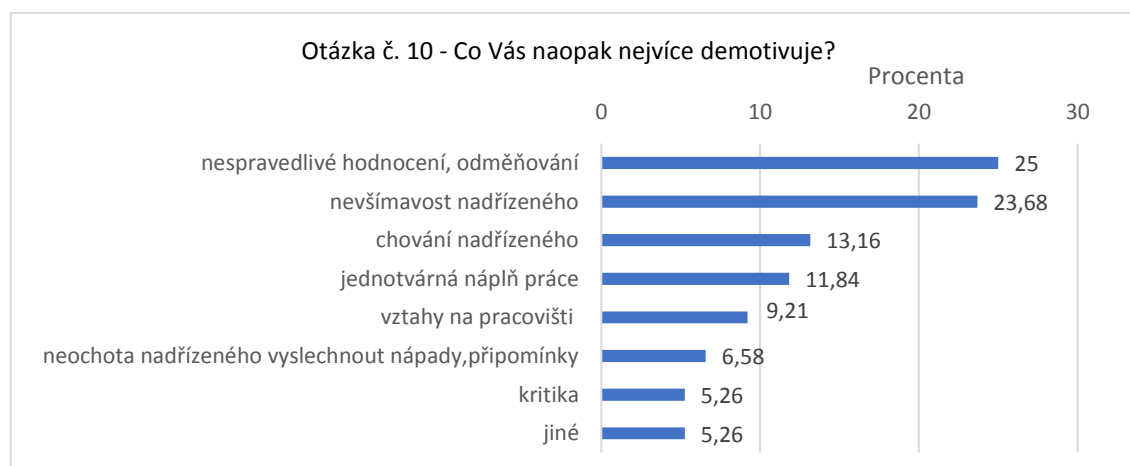
Graf č. 12: Otázka č. 9 – Ohodnoťte prosím motivační faktory podle toho, jak jsou pro Vás důležité⁹²

⁹² Vlastní zpracování

V rámci této otázky mohli respondenti otevřeně uvést, co jiného z vybraných faktorů je motivuje k lepším pracovním výkonům. Níže jsou představeny uvedené odpovědi:

- 3 respondenti – **peníze**,
- 1 respondent – **finanční odměny**,
- 1 respondent – **vlastní styl (uchopení) postupu práce**,
- 1 respondent – **provádění smysluplné práce**.

Další otázka zkoumala, co naopak respondenty nejvíce demotivuje. Bylo možné označit pouze jednu odpověď z osmi vybraných. Poslední nabízená odpověď byla polootevřená, zde měl respondent příležitost vybrat jiný důvod, který jej demotivuje a není obsažen v uvedených možnostech. Respondenti nejvíce ztrácí motivaci v důsledku nespravedlivého hodnocení a odměňování (25 %), nevšímavosti nadřízeného (23,68 %), z jejich pohledu nevhodného či špatného chování nadřízeného (13,16 %). Jako další demotivující okolnost označilo 11,84 % respondentů jednotvárnost náplně práce, 9,21 % vztahy na pracovišti, 6,58 % neochotu nadřízeného vyslechnout nápady či připomínky a 5,26 % kritiku. Zbýlých 5,26 % respondentů zvolilo jinou možnost s volbou doplnění důvodů, mezi kterými byla zbytečná administrativa, papírování, opakované předělávání úkolů v důsledku neustálých změn.



Graf č. 13: Otázka č. 10 – Co Vás naopak nejvíce demotivuje?⁹³

Nejčastější odpovědi ze strany dělníků bylo chování nadřízeného (40 %) a nespravedlivé hodnocení, odměňování (36 %). Ze strany THP se jednalo především o nevšímavost

⁹³ Vlastní zpracování

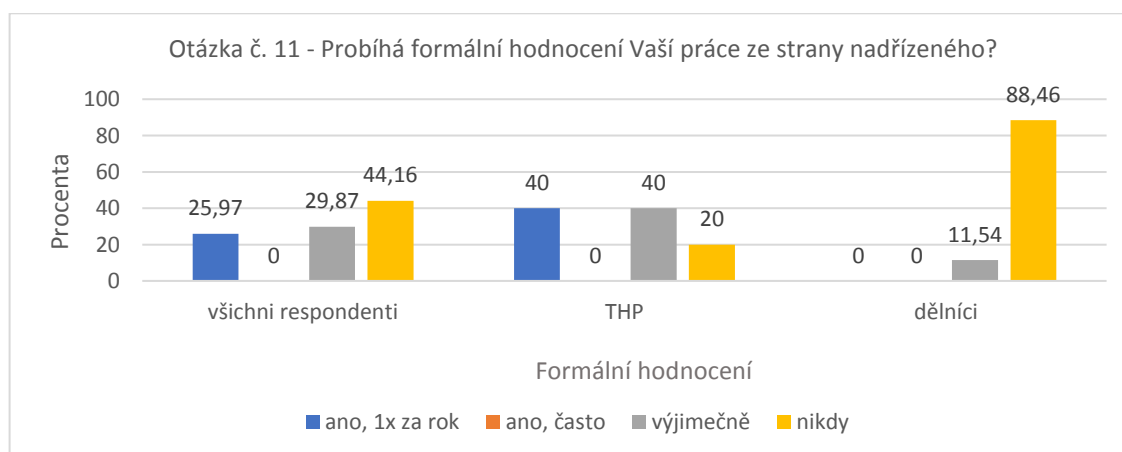
nadřízeného (30 %), kdy nevidí např. dobře odvedenou práci, nespravedlivé hodnocení, odměňování (20 %) a jednotvárná náplň práce (16 %).

Tabulka č. 8: Důvody demotivace respondentů dle kategorie THP a dělníků⁹⁴

Důvod	Všichni respondenti	THP	Dělníci
Nespravedlivé hodnocení, odměňování	25 %	20 %	36 %
Neochota nadřízeného vyslechnout nápady, připomínky	7 %	10 %	0 %
Nevšímavost nadřízeného	24 %	30 %	8 %
Chování nadřízeného	13 %	0 %	40 %
Jednotvárná náplň práce	12 %	16 %	4 %
kritika	5 %	6 %	4 %
Vztahy na pracovišti	9 %	12 %	4 %
Jiné	5 %	6 %	4 %

Následující dvě otázky se týkají hodnocení zaměstnanců. V otázce č. 11 jsem se snažila zjistit, zda probíhá formální hodnocení zaměstnanců ze strany nadřízených. Otázka č. 12 se zajímala o to, zda je pro pracovníky důležité dostávat hodnocení jejich práce.

Výsledky jsou zde velmi zajímavé. Z pohledu dělnických profesí je zřejmé, že formální hodnocení neprobíhá, což vyplývá z odpovědi zhruba 88,46 % dělnických respondentů, pouhých 11,54 % odpovědělo, že probíhá zcela výjimečně. U THP probíhá formální hodnocení v některých případech jednou za rok, případně výjimečně nebo neprobíhá vůbec. V souhrnu u 44,16 % respondentů nikdy neprobíhá hodnocení, u 29,87 % probíhá výjimečně a u 25,97 % probíhá jednou za rok.

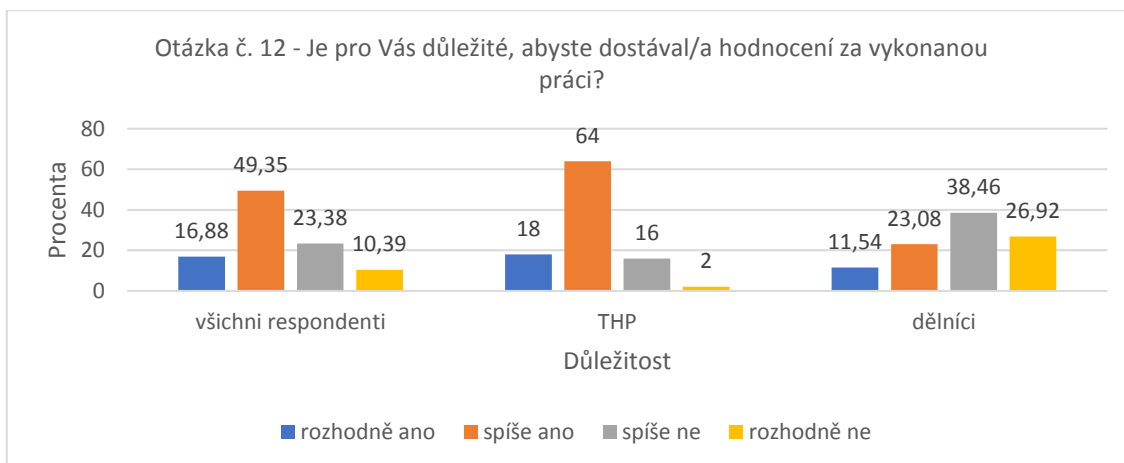


Graf č. 14: Otázka č. 11 – Probíhá formální hodnocení Vaší práce ze strany nadřízeného?⁹⁵

⁹⁴ Vlastní zpracování

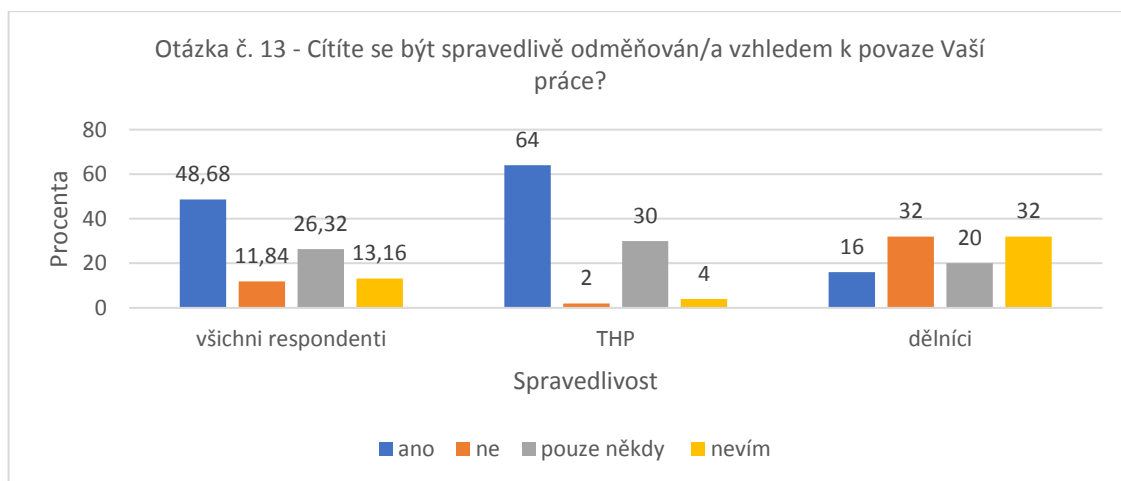
⁹⁵ Vlastní zpracování

Na otázku, zda je pro respondenty důležité, aby dostávali hodnocení za vykonanou práci, odpovědělo 49,35 % z nich spíše ano, 23,38 % spíše ne, 16,88 % rozhodně ano a 10,39 % rozhodně ne. Zatímco technickohospodářští pracovníci se spíše přiklání k tomu, že je důležité dostávat hodnocení, respondenti dělnických profesí nepovažují hodnocení za vykonanou práci za tolik důležité.



Graf č. 15: Otázka č. 12 – Je pro Vás důležité, abyste dostával/a hodnocení za vykonanou práci?⁹⁶

Další otázkou jsem chtěla zjistit, jak je zaměstnanci firmy vnímáno odměňování jejich práce, zdali se cítí být spravedlivě odměňováni. Respondenti mohli volit ze čtyř nabízených možností – ano, ne, pouze někdy, nevím.



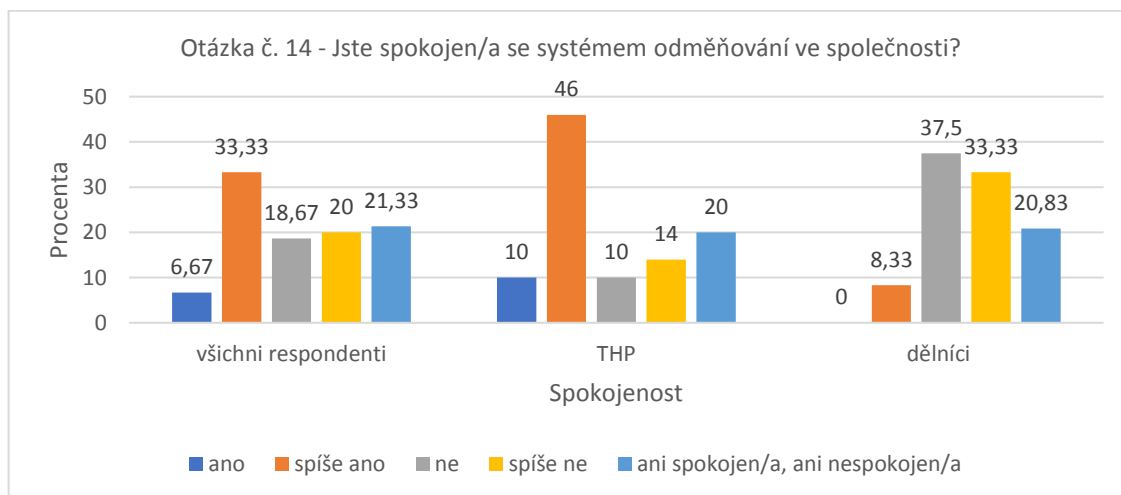
Graf č. 16: Otázka č. 13 – Cítíte se být spravedlivě odměňován/a vzhledem k povaze Vaší práce?⁹⁷

⁹⁶ Vlastní zpracování

⁹⁷ Vlastní zpracování

Téměř 49 % všech respondentů se cítí být spravedlivě odměňováno a dalších 26,32 % pouze někdy. Naopak 11,84 % nevnímá odměňování svojí práce spravedlivě a 13,16 % respondentů neví. Kategorii zaměstnanců, kteří se cítí být spravedlivě odměňováni tvoří převážně technickohospodářští pracovníci, naproti tomu dělníci nezaujímají tento pocit nebo zvolili možnost „nevím“.

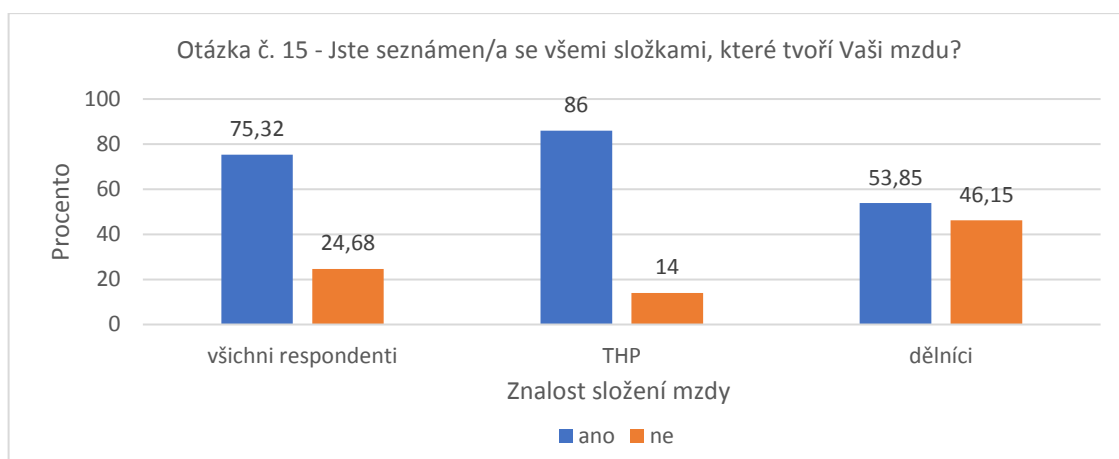
Účastníkům výzkumu byla položena otázka, která zjišťovala, zda jsou spokojeni se současným systémem odměňování ve společnosti. Přestože chí-kvadrát neprokázal signifikantní statistické rozdíly mezi srovnávanými kategoriemi, na první pohled je z grafu č. 17 patrné, že u THP převládá spíše spokojenost, u dělnických profesí spíše nespokojenost. V součtu se ke spokojenosti se systémem odměňování přiklání celkem 40 % respondentů, k nespokojenosti 38,67 % a 21,33 % zaujímá neutrální postoj, kdy nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni.



Graf č. 17: Otázka č. 14 – Jste spokojen/a se systémem odměňování ve společnosti?⁹⁸

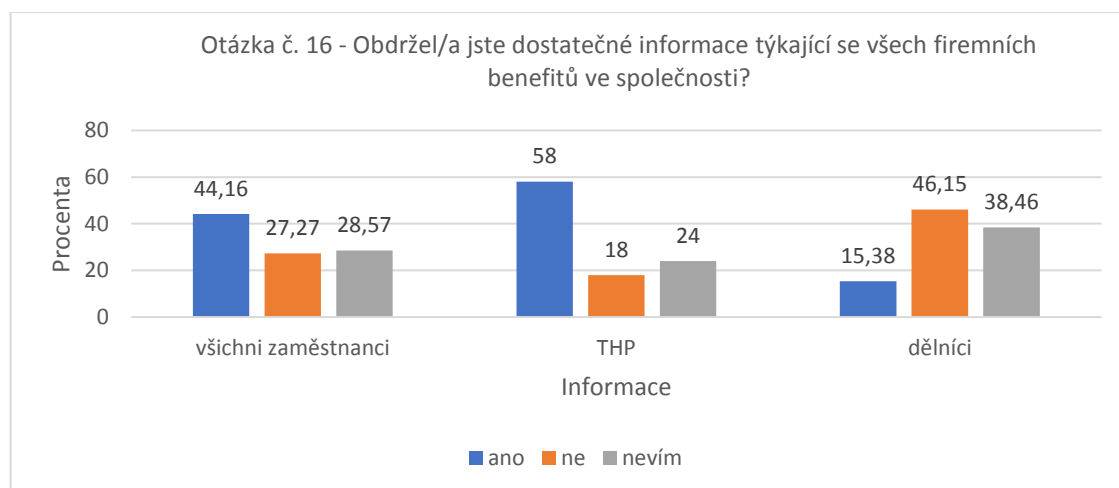
Otázka č. 15 měla za úkol zjistit, zda zaměstnanci mají povědomí o tom, z jakých složek je jejich mzda složena. Mezi možnými odpověďmi byly pouze jednoznačné ano a ne. Celkem 86 % technickohospodářských pracovníků zná složky své mzdy, zbylých 14 % je nezná. Co se týče dělnických profesí, přibližně 54 % je seznámeno se strukturou své mzdy, 46 % nikoliv. Při souhrnném vyhodnocení lze tvrdit, že asi 75 % všech zúčastněných zná složení své mzdy.

⁹⁸ Vlastní zpracování



Graf č. 18: Otázka č. 15 – Jste seznámen/a se všemi složkami, které tvoří Vaši mzdu?⁹⁹

Mnohdy se stává, že lidé nemají přehled o benefitech, které jim jejich zaměstnavatel poskytuje, případně na které mají či nemají nárok, neznají pořádně konkrétní podmínky čerpání. Z tohoto důvodu byla do dotazníku zahrnuta otázka se záměrem zjistit, zda respondenti obdrželi od svého zaměstnavatele dostatečné množství informací týkající se firemních benefitů. Ve shrnutí bylo 44 % dostatečně informováno, 27 % nebylo plně informováno a téměř 29 % si není jisto a označilo možnost „nevím“. Nadpoloviční většina THP obdržela tyto informace, kdežto dělnické profese převážně ne.

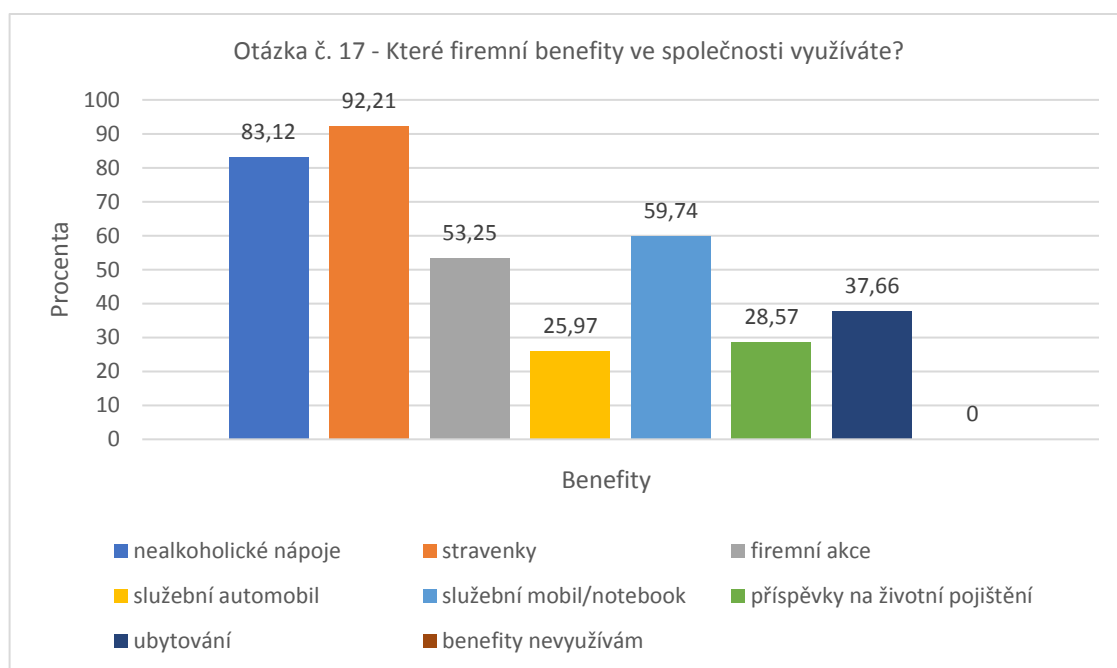


Graf č. 19: Otázka č. 16 – Obdržel/a jste dostatečné informace týkající se všech firemních benefitů ve společnosti?¹⁰⁰

⁹⁹ Vlastní zpracování

¹⁰⁰ Vlastní zpracování

Otázka č. 17 byla zaměřena na firemní benefity. Respondentům byl předložen seznam vybraných benefitů, které jsou ve firmě poskytovány a jejich úkolem bylo zvolit ty, které využívají. Ze získaných odpovědí jsem očekávala zjištění, které benefity jsou ve společnosti hojně využívány. Přestože je týden dovolené navíc jeden z benefitů ve společnosti, do možných odpovědí nebyl zahrnut, jelikož je poskytován všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda o něj mají zájem či nikoliv. Jednoznačně nejvíce využívaným benefitem v organizaci jsou stravenky, které dostává 92,21 % respondentů. Nealkoholické nápoje poskytované bezplatně zaměstnavatelem využívá 83,12 %. Mezi méně využívané benefity patří služební automobil (25,97 %), což je logické, jelikož je poskytován pouze vybraným pracovníkům a dále příspěvky na životní pojištění (28,57 %), které ne všichni zaměstnanci mají sjednané. Firemní mobilní telefon či notebook je přidělen 59,74 % respondentům. Firemní akce navštěvuje 53,25 % a přibližně 37,66 % účastníkům šetření je poskytováno přechodné ubytování.

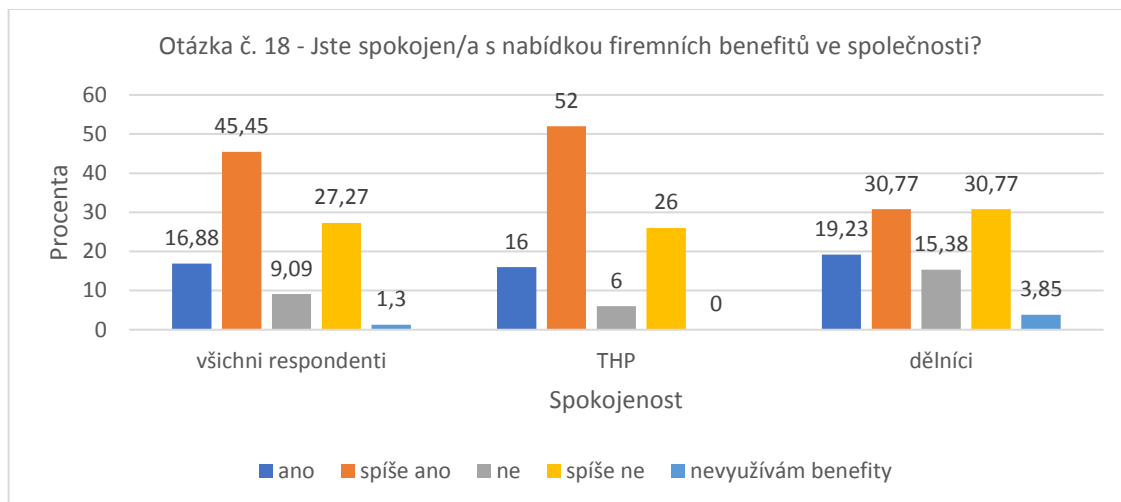


Graf č. 20: Otázka č. 17 – Které firemní benefity ve společnosti využíváte?¹⁰¹

Dále byla zjišťována spokojenost zaměstnanců s nabídkou benefitů ve společnosti. Mezi skupinami THP a dělnickými pracovníky existují statisticky významné rozdíly. Velmi vyrovnané výsledky lze spatřit u kategorie dělníků mezi spíše spokojen a spíše

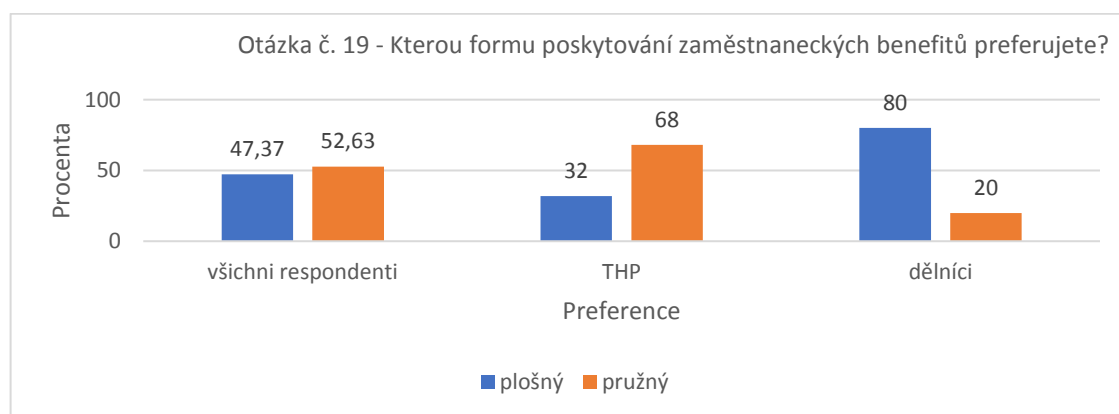
¹⁰¹ Vlastní zpracování

nespokojen. V obou případech 30,8 % dělníků zvolilo jednu z těchto možností. Nadpoloviční většina tj. 52 % technickohospodářských pracovníků je spokojena s nabídkou benefitů. V součtu lze vyvodit, že více než 45 % respondentů je spíše spokojeno a zhruba 27 % spíše nespokojeno.



Graf č. 21: Otázka č. 18 – Jste spokojen/a s nabídkou firemních benefitů ve společnosti?¹⁰²

Velmi vyrovnané výsledky přinesly odpovědi na otázku preferencí formy poskytování firemních benefitů. Pro plošnou formu, kdy jsou benefity poskytovány všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda o ně mají či nemají zájem, je 47,37 % dotazovaných, pružné formě dává přednost 52,63 %. Pružné poskytování zohledňuje individuální potřeby zaměstnanců. Zatímco dělnické profese preferují spíše plošné poskytování, THP upřednostňují pružnou formu.



Graf č. 22: Otázka č. 19 – Kterou formu poskytování zaměstnaneckých benefitů preferujete?¹⁰³

¹⁰² Vlastní zpracování

¹⁰³ Vlastní zpracování

Důležitost vybraných firemních benefitů respondenti hodnotili pomocí škály 1 až 4, číslo 1 znamenalo velmi důležité a číslo 4 nedůležité. Průměrné hodnoty odpovědí respondentů, včetně rozdělení na srovnávané kategorie, jsou znázorněny v grafu č. 23.

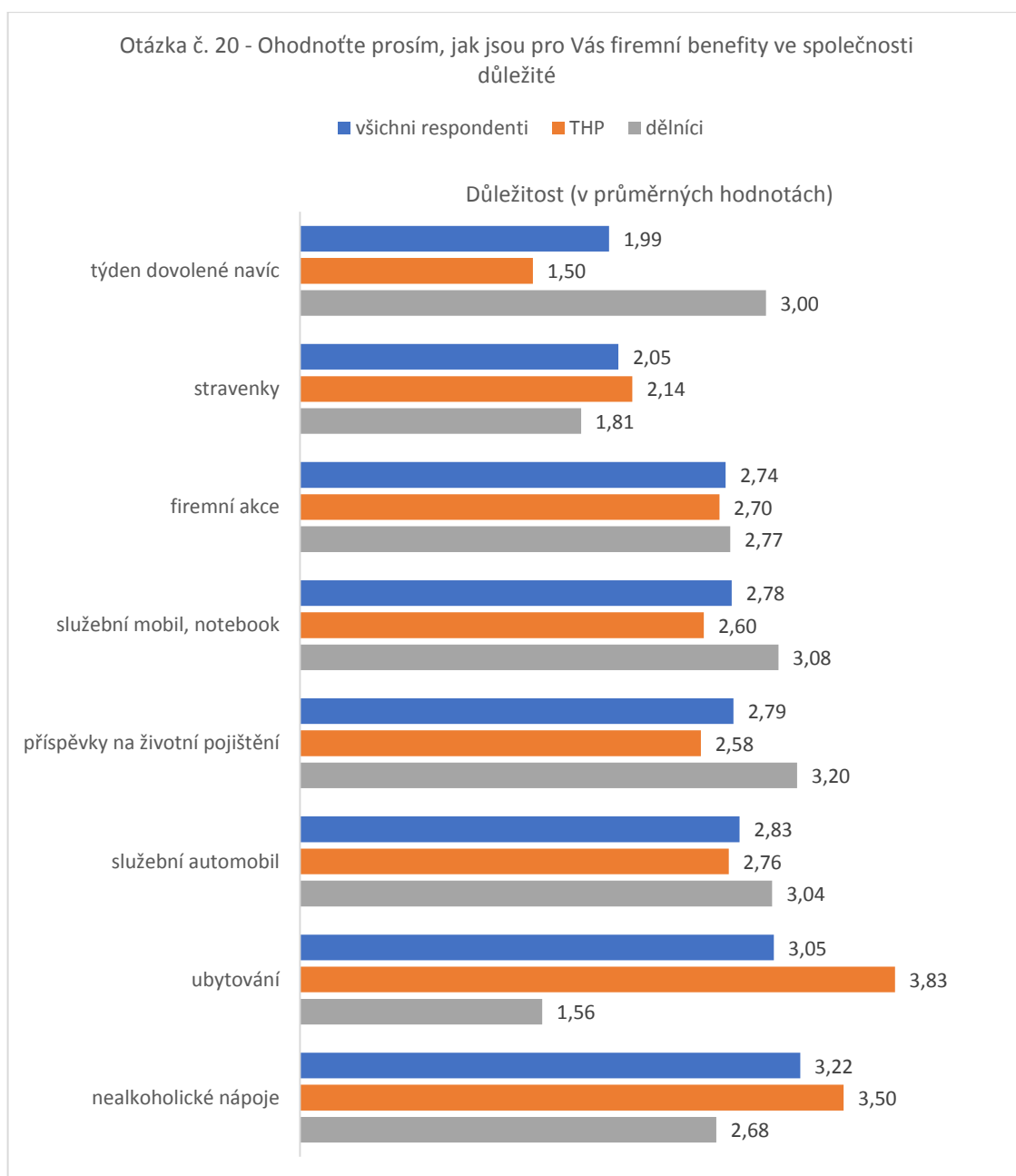
Týden dovolené navíc – z celkového hodnocení respondentů tento benefit zaujímá přední pozici v důležitosti. Pro THP je z vybraných benefitů nejdůležitější, naproti tomu pro dělnické profese je spíše nedůležitý.

Stravenky si stojí na druhé pozici z pohledu všech respondentů. Pro dělníky jsou stravenky důležitější (průměrná hodnota 1,81) než pro technickohospodářské pracovníky (průměrná hodnota 2,14).

Třetí pozici v žebříčku důležitosti benefitů všech respondentů obsadily firemní akce. Průměrná hodnota odpovědí se přiklání více ke „spíše nedůležitému“ benefitu a mezi porovnávanými kategoriemi se pohybuje přibližně na stejné úrovni.

Průměrná hodnota odpovědí v otázce služebního automobilu se spíše přiklání ke „spíše nedůležitý“. Pro dělnické profese je tato hodnota vyšší, což je pochopitelné z hlediska charakteru práce dělnických pozic. Totéž platí i u služebního mobilního telefonu a notebooku.

Životní pojištění je výrazně důležitější pro THP než pro dělníky. Ubytování u hodnocení THP hraničí k nedůležitosti, naopak pro dělníky se jedná o nejdůležitější benefit ze všech uvedených. Nealkoholické nápoje poskytované na pracovišti jsou spíše nedůležité, ovšem dělnické pozice přikládají tomuto benefitu větší důležitost.



Graf č. 23: Otázka č. 20 - Ohodnoťte prosím, jak jsou pro Vás firemní benefity ve společnosti důležité¹⁰⁴

Pro přehlednost uvádím v tabulce č. 9 jednotlivé benefity seřazené od nejdůležitějších po nedůležité pro všechny respondenty, zvláště pak kategorie technickohospodářských pracovníků a dělnických profesí.

¹⁰⁴ Vlastní zpracování

Tabulka č. 9: Hodnocení důležitosti firemních benefitů respondenty¹⁰⁵

Pořadí	Všichni respondenti	THP	Dělnické profese
	Vybraný benefit		
1.	Týden dovolené navíc	Týden dovolené navíc	Ubytování
2.	Stravenky	Stravenky	Stravenky
3.	Firemní akce	Životní pojištění	Nealkoholické nápoje
4.	Služební mobil, notebook	Služební mobil, notebook	Firemní akce
5.	Životní pojištění	Firemní akce	Týden dovolené navíc
6.	Služební automobil	Služební automobil	Služební automobil
7.	Ubytování	Nealkoholické nápoje	Služební mobil
8.	Nealkoholické nápoje	Ubytování	Životní pojištění

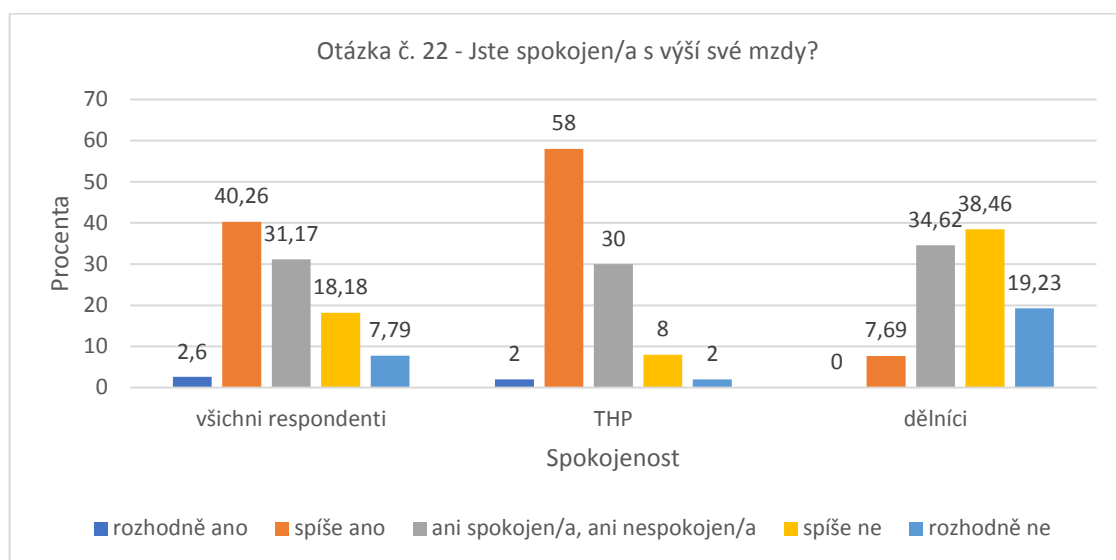
Otázka č. 21 byla otevřená, dávala respondentům prostor uvést, které firemní benefity by ve firmě uvítali. Odpovědi byly následující:

- 34 respondentů by chtělo **vyšší hodnotu stravenek**,
- 29 respondentů by uvítalo tzv. **sick days**,
- 16 respondentů si přeje **příspěvek na dovolenou**,
- 12 respondentů uvedlo možnost práce z domova, tzv. **home office**,
- 10 respondentů by si přálo **multisport kartu**,
- 9 respondentů zmínilo **slevy u dodavatelů stavebních materiálů**,
- 8 respondentů by uvítalo **kávu na pracovišti zdarma**,
- 5 respondentů uvítá **zaměstnanecké slevy na zapůjčení nářadí, strojů**,
- 5 respondentů uvedlo **poukázky na léky a vitamíny**,
- 4 respondenti si přejí **relax room/zónu na pracovišti**,
- 3 respondenti uvedli možnost **zlepšení znalostí cizího jazyka formou výuky na pracovišti** v rámci pracovní doby,
- 3 respondenti by chtěli **čtvrtletní nebo častější prémie**,
- 1 respondent poznamenal **příspěvek na důchodové připojištění**,
- 1 respondent by rád dostával **Flexi Pass poukázky na sportovní aktivity**,
- 1 respondent uvedl **příspěvek na cestovné do práce**,
- 1 respondent by si přál **proplácení přesčasů**,
- 1 respondent poznamenal **novější vybavení výpočetní techniky**.

Spokojenost s výší mzdy bývá citlivé téma. Ze statistického vyhodnocení nebyly prokázány signifikantní rozdíly mezi THP a dělnickými profesemi. Přesto je z grafu č. 24

¹⁰⁵ Vlastní zpracování

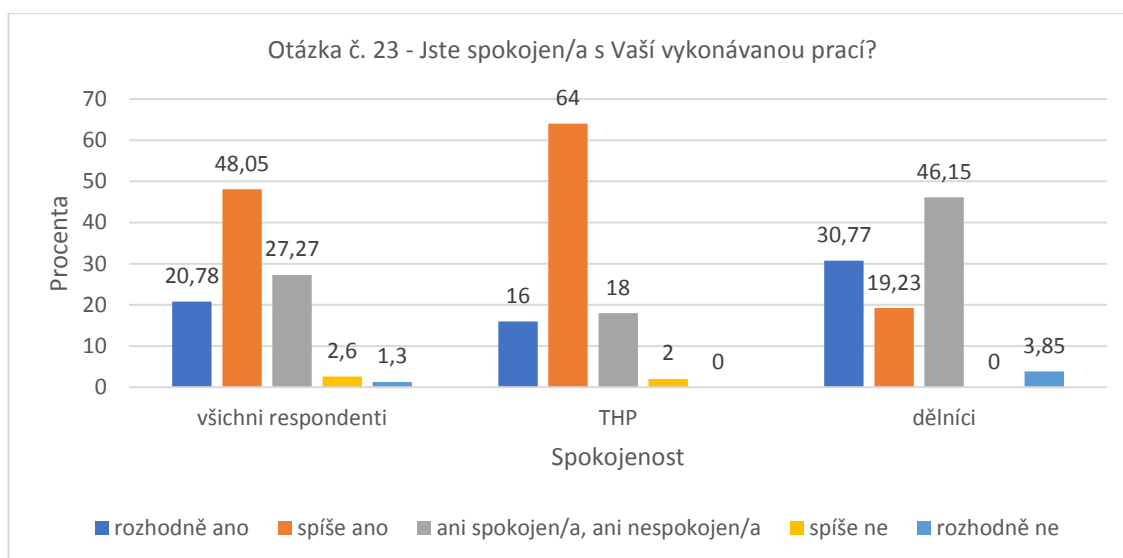
zjevné, že mezi skupinami určité rozdíly existují. Důvodem, proč tyto rozdíly nebyly ve statistickém vyhodnocení uvedeny, může být fakt, že některé varianty odpovědí nebyly v buňkách zastoupeny nebo byly ve velmi nízkém počtu. Technickohospodářští pracovníci jsou se svojí mzdou spíše spokojeni v 58 % a další 2 % jsou jednoznačně spokojeni. Neutrální stanovisko spokojenosti zaujímá 30 % THP. Dělnické profese jsou spíše nespokojeny se mzdou (38,46 %). Ani spokojeno, ani nespokojeno je 34,62 % dělníků a rozhodně není spokojeno 19,23 %. Pokud by se ve společnosti zvyšovala nespokojenost pracovníků s jejich mzdou, bude se snižovat jejich výkonnost, zvýší se jejich celková nespokojenost, což může vést k tomu, že začnou z firmy odcházet za lepšími pracovními nabídkami, firma nebude mít dostatek potřebných a kvalifikovaných pracovníků, to patrně povede ke značným problémům.



Graf č. 24: Otázka č. 22 – Jste spokojen/a s výší své mzdy?¹⁰⁶

U spokojenosti zůstaneme, tentokrát v kontextu s vykonávanou prací respondentů. Při pohledu na graf č. 25 spatříme opět rozdíly mezi porovnávanými kategoriemi. Naprostá většina THP je s prací spokojena, u dělnických profesí je to polovina. Přibližně 46 % dělníků není s prací ani spokojeno, ani nespokojeno. Necelé 4 % dělníků se vyjádřila, že rozhodně není spokojena s prací. Z celkového hodnocení vyplývá, že více než 68 % všech respondentů je s vykonávanou prací spokojeno, 27 % klasifikovalo spokojenost neutrálně a necelé 4 % nejsou spokojena.

¹⁰⁶ Vlastní zpracování



Graf č. 25: Otázka č. 23 – Jste spokojen/a s Vaší vykonávanou prací?¹⁰⁷

V předposlední otázce dotazníku účastníci hodnotili míru spokojenosti několika vybraných oblastí. Hodnotilo se na základě stupnice 1 až 5, přičemž 1 vyjadřovala naprostou spokojenost, 5 naopak naprostou nespokojenost. Výsledky průměrných hodnot odpovědí spokojenosti jsou uvedeny v grafu č. 26.

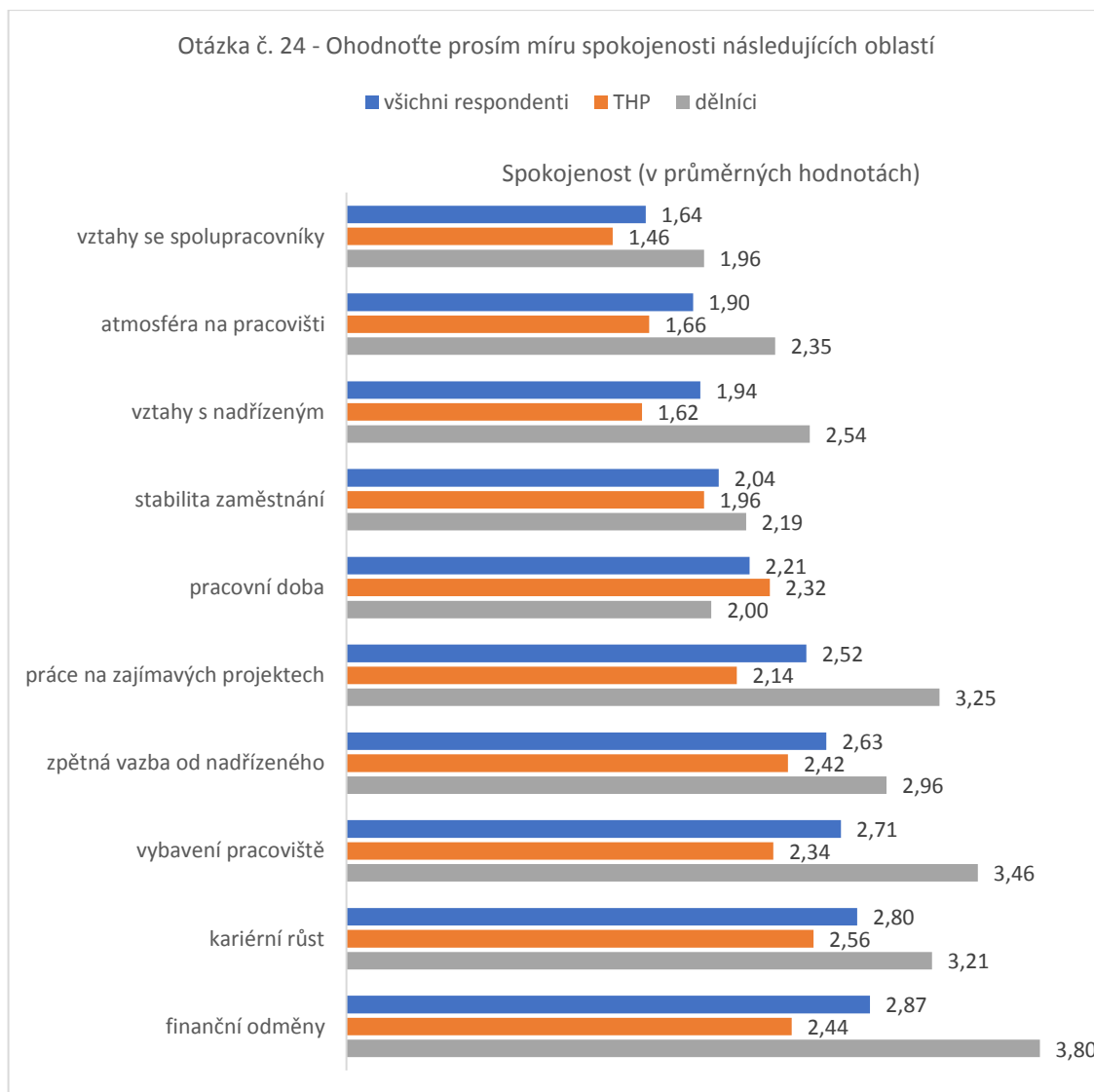
Pro každou kategorii jsem vybrala 3 oblasti, které se umístily v hodnocení spokojenosti na předních pozicích a 3 oblasti, které byly v žebříčku na posledních místech.

Technickohospodářští pracovníci jsou nejvíce spokojeni se vztahy se svými kolegy i nadřízenými a atmosférou na pracovišti. Nejhuře byla vyhodnocena možnost kariérního růstu, finanční odměny a zpětná vazba od nadřízeného.

Dělnické profese mají stejně jako THP na první pozici spokojenosti vztahy se spolupracovníky, dále pracovní dobu a stabilitu zaměstnání. Nejsou příliš spokojeni s finančními odměnami, vybavením pracoviště a s prací na zajímavých projektech.

Všichni respondenti jsou spíše spokojeni se vztahy s kolegy, atmosférou na pracovišti a vztahy s nadřízenými. V průměru je spokojenost výrazně slabší v oblasti finančních odměn, kariérního růstu a vybavení pracoviště.

¹⁰⁷ Vlastní zpracování

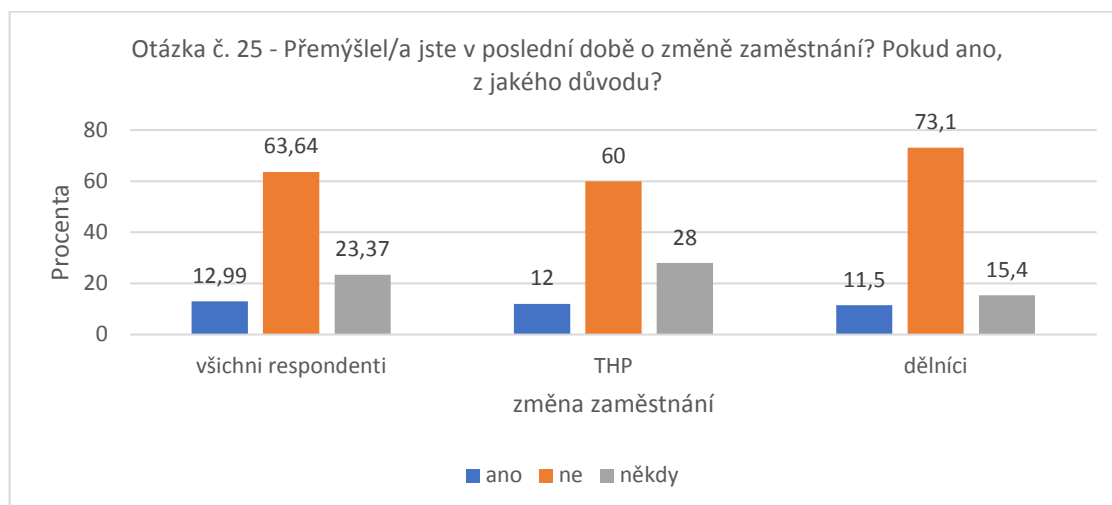


Graf č. 26: Otázka č. 24 – Ohodnoťte prosím míru spokojenosti následujících oblastí¹⁰⁸

Otázka č. 25 se dotazovala, zda respondenti v poslední době přemýšleli o změně zaměstnání. V případě, že respondent uvedl, že ano, byl ponechán prostor pro uvedení důvodu. Nadpoloviční většina respondentů (tj. 63,64 %) nezvažuje změnu, občas nad změnou zaměstnání uvažuje 23,37 % a 12,99 % zúčastněných přemýšlí o změně. Mezi důvody se několikrát opakovalo finanční ohodnocení (celkem 4x) a jiná pracovní nabídka (3x). Další uvedené důvody byly: pracovní vytíženost, změna, práce v místě bydliště, kariérní růst, práce ve špatně fungujících a nevhodných počítačových programech,

¹⁰⁸ Vlastní zpracování

nespokojenost s náplní práce, špatná motivace k práci. Absolutní četnost uvedených důvodů je u každého z nich 1.



Graf č. 27: Otázka č. 25 – Přemýšlel/a jste v poslední době o změně zaměstnání? Pokud ano, z jakého důvodu?¹⁰⁹

Poslední otázka č. 26 byla otevřená, respondenti mohli uvést svoje návrhy či připomínky k současnému systému odměňování a motivace ve společnosti. Pouze jeden respondent zde uvedl, že by si přál, aby se do kancelářských prostor pořídil kávovar.

2.4.2. Rozhovor

Pro rozšíření výsledků získaných z dotazníkového šetření byl zvolen rozhovor s pracovníkem společnosti. Byli osloveni 4 zaměstnanci společnosti, pouze jeden z nich vyjádřil souhlas s poskytnutím rozhovoru. Tento zaměstnanec je muž ve věku 43 let, má vysokoškolské vzdělání a působí na pozici výrobního ředitele. Rozhovor byl strukturovaný, s předem připravenými pěti otázkami. Rozhovor se uskutečnil v prostorách sídla společnosti, v kanceláři respondenta, během jeho pracovní doby. Respondent byl v úvodu stručně seznámen s prováděným výzkumem a byl požádán o souhlas s nahráváním rozhovoru. Celý rozhovor trval necelých 30 minut.

¹⁰⁹ Vlastní zpracování

Otázka č. 1: „Co si myslíte, že je největším motivačním faktorem ve společnosti?“

„Asi jako všude to jsou finance. U dělníků si nedokážu představit, co by je jiného motivovalo víc než právě peníze. Většina zaměstnanců je ve věku, kdy má rodinu, hypotéku nebo půjčku a finance pro ně hrají důležitou roli. Samozřejmě je to individuální a budou to i další faktory jako třeba dobrý kolektiv, vzájemná důvěra nebo povýšení, ale vedou určitě peníze.“

Otázka č. 2: „Myslíte si, že osobní ohodnocení technickohospodářských pracovníků a výkonnostní odměny dělníků dostatečně motivují zaměstnance?“

„U dělníků fungují tyto odměny poměrně dobře. THP dostávají v podstatě osobní ohodnocení v plné výši každý měsíc, aby je firma nevyplatila, musel by zaměstnanec provést nějaký průšvih nebo by na tom firma musela být ekonomicky špatně. Podle mě je tato pohyblivá část mzdy vnímána zaměstnanci spíše jako pevná, se kterou každý měsíc počítají. Tudíž tady motivační efekt ztrácí význam.“

Otázka č. 3: „Probíhá ve společnosti formální hodnocení zaměstnanců, které by mělo vazbu na odměňování?“

„Co vím, tak neprobíhá. Lépe řečeno nějaké hodnocení by mělo probíhat, ale že by bylo provázáno s poskytováním odměň, to ne. U nově přijatých zaměstnanců probíhá hodnocení na konci tříměsíční zkušební doby pracovníka, kdy si jeho nadřízený s ním sedne a sdělí mu hodnocení jeho práce, případně proberou nějaké problémy, připomínky. Někteří zaměstnanci jsou hodnoceni jednou ročně, zpravidla to bývá v prosinci, na konci roku. O žádné formální hodnocení ale nejde, žádný hodnotící formulář se nevyplňuje, prostě si jen sednou, zaměstnanec si vyslechne, co dělá dobře nebo naopak, co by měl zlepšit a tak dále. Myslím, že na firmě to dělají akorát dva kolegové, jinak nikdo.“

Otázka č. 4: „Myslíte si, že jsou zaměstnanci spokojeni s výší své mzdy?“

„Vždycky se najde někdo, kdo spokojený je a kdo spokojený není. Je to velmi individuální. Na 100 % spokojen nebude nikdy nikdo, člověk chce čím dál tím víc. Je to přirozený proces, který je zapříčiněn i neustále se zvyšující životní úrovní a nároky. Ve firmě máme pracovníky, kteří tady pracují řadu let, myslím si, že kdyby byli nespokojení, už by dávno odešli jinam.“

Otázka č. 5: „Jak vnímáte firemní benefity poskytované ve společnosti? Domníváte se, že je prostor k rozšíření nabídky benefitů, případně i zvýšení mezd?“

„Ve firmě jsou zavedeny běžné benefity jako týden dovolené navíc, stravenky, telefon, dále se organizuje vánoční večírek. Čas od času firma dostane od obchodních partnerů třeba lístky na fotbal, hokej nebo nějakou jinou akci, které jsou nabídnuty zdarma zaměstnancům. Asistentka ředitele pošle email zaměstnancům a kdo se dřív přihlásí, ten na akci jde. Znevýhodnění jsou zaměstnanci, kteří nemají firemní email, nebo nesedí celou pracovní dobu za počítačem. Dříve firma platila zaměstnancům třeba i výuku anglického jazyka, pak byl tento benefit z důvodů úspor nákladů zrušen. Benefitů není mnoho, ale v porovnání s konkurencí ve stavebnictví je to standardní. Nemůžeme se srovnávat s velkými korporátními společnostmi, které nabízí svým zaměstnancům širokou škálu benefitů. Nějaké další benefity by zaměstnanci asi uvítali, co vím, tak by byl zájem hlavně o sick days a homeoffice. Zavedení by mohlo vést k větší spokojenosti a motivovanosti našich zaměstnanců. A zvýšení mezd....K tomu by Vám řekl více finanční ředitel. Zvyšování mezd zaznělo na našich poradách s vedením několikrát, zatím se ale nic neděje. Vedení si musí uvědomit, že mzdy rostou snad ve všech odvětvích a pokud se tomu nepřizpůsobíme, zaměstnanci mohou začít z firmy odcházet, protože budou mít lepší pracovní nabídky. A sehnat dnes stavební dělníky je velký problém. Z mého pohledu je současná situace příznivá, zakázek je poměrně dost a předpokládá se, že tento vývoj bude pokračovat i v dalších letech, tedy alespoň do roku 2020. Pak bude končit dotační období a očekává se další krize ve stavebnictví a je otázka, co bude.“

3 Návrhová část

Na základě provedené analýzy stavu v podniku a výsledků výzkumu v této části práce uvádím návrhy a doporučení, které by podnik mohl využít ke zvýšení motivace svých pracovníků a zlepšení současného systému odměňování. Jedná se o prvky celkové odměny, které mohou rovněž ovlivnit rozhodnutí potencionálních budoucích zaměstnanců při rozhodování mezi pracovními nabídkami. Návrhy jsou stanoveny buď pro všechny pracovníky společnosti, nebo pouze pro určitou kategorii zaměstnanců, v závislosti na typu podnětu.

Zdravotní volno, tzv. sick days

Sick days nejsou v dnešní době už nic neobvyklého, řada firem je má již dlouhodobě zavedeny v různých délkách. Mezi nejdůležitější benefity pro zaměstnance se řadí týden dovolené navíc. Určitou formou, jak zaměstnancům přidat volné dny, je zavedení zdravotního volna, o které vyplynul z výsledků výzkumu zájem. Sick days poskytují zaměstnancům dny pracovního volna v případě zdravotních potíží, nemoci či jiné zdravotní indispozice, bez toho, aniž by zaměstnanec musel dokládat potvrzení od lékaře o nemoci. Řada zaměstnanců v případě krátkodobé nevolnosti či nemoci čerpá dovolenou nebo chodí i nadále do práce, kde však hrozí riziko, že se nakazí i další kolegové, případně, že se jeho zdravotní stav zhorší a výsledná doba léčby se prodlouží, tudíž se prodlouží i délka absence zaměstnance. Díky sick days lze těmto situacím předcházet a nemocnost ve firmě snižovat.

Zákon neupravuje počet dnů, které mohou být poskytnuty, je tedy čistě jen na zaměstnavateli, kolik dnů je ochoten zaplatit. Navrhuji zavést plošně pro všechny zaměstnance na stálý úvazek 3 dny volna v průběhu kalendářního roku, které mohou být vybrány postupně po jednotlivých dnech nebo všechny vcelku naráz. Jeden den odpovídá 8 hodinové pracovní době. Za dobu čerpání tohoto pracovního volna by zaměstnanci náležela plná mzda. Pracovníkům ve zkušební době náležet nebude, nárok na něj vznikne až po ukončení zkušební doby. Nevyčerpané dny volna za kalendářní rok nelze převádět do dalšího roku. Zaměstnanec musí o čerpání informovat svého nadřízeného.

Při výpočtu nákladů vycházím z průměrné měsíční hrubé mzdy zvlášť pro THP a dělnické profese. Počet zaměstnanců ve firmě k 31. 12. 2017 byl celkem 114, včetně 6 pracovníků

tzv. brigádníků. Dny zdravotního volna se budou poskytovat pouze zaměstnancům na stálý úvazek, proto počítám se 108 zaměstnanci, z toho 62 THP a 46 dělnických profesí. Předpokládám, že počet pracovních dnů v měsíci bude 20.

Kalkulaci jsem sestavila tak, že jsem průměrnou měsíční hrubou mzdu vydělila počtem pracovních dnů v měsíci a výslednou částku jsem vynásobila koeficientem 1,34, který představuje navýšení o zákonné odvody sociálního a zdravotního pojištění organizace za zaměstnance. Získaná hodnota představuje náklad společnosti na 1 den zdravotního volna na 1 zaměstnance, kterou je nutné vynásobit celkovým počtem dnů benefitu. Tato částka se vynásobí počtem zaměstnanců v dané kategorii, což představuje roční náklad na 3 dny zdravotního volna pro skupinu zaměstnanců. Celkový roční náklad na zavedení 3 sick days pro 108 pracovníků je vyčíslen na 523 791,- Kč.

Tabulka č. 10: Kalkulace nákladů dnů zdravotního volna (sick days)¹¹⁰

	THP	Dělníci
Průměrná měsíční hrubá mzda	27 106 Kč	20 117 Kč
Počet zaměstnanců	62	46
Počet pracovních dnů v měsíci	20	
Náklad na 1 sick day na 1 zaměstnance	1 816,10 Kč	1 347,80 Kč
Náklad na 3 sick days na 1 zaměstnance	5 448,30 Kč	4 043,40 Kč
Roční náklad na 3 sick days pro všechny zaměstnance	337 794,60 Kč	185 996,40 Kč
	523 791 Kč	

Pracovní doba

Navrhuji zavést částečně flexibilní pracovní dobu u pracovních pozic s rovnoměrným rozvržením pracovní doby. Zčásti pružná pracovní doba je určitým kompromisem mezi pevně stanovenou a pružnou pracovní dobou. Ze strany pracovníků je oceňována například v případech, kdy mají neodkladné záležitosti k vyřízení, ať už na úřadech, v bankách apod. nebo z jiných důvodů potřebují přijít později či odejít dříve ze zaměstnání. Pro tyto případy si tak nemusí brát dovolenou, jen si upraví pracovní dobu.

Pevná část pracovní doby, kdy je zaměstnanec povinen být na pracovišti, by byla stanovena v době od 8:00 do 14:00 hod (6 hodin). Zbývající část pracovní doby (2 hodiny) si může každý zaměstnanec sám zvolit. Volitelná pracovní doba může být v době:

- od 6:00 do 8:00 hodin

¹¹⁰ Vlastní zpracování

- od 14:00 do 18:00 hodin

Přestávka na jídlo a oddech se do pracovní doby nepočítá. Zaměstnancům by bylo umožněno, aby odpracovali některé dny pevně stanovenou dobu, tedy šest hodin a zbývající dvě hodiny by si nadpracovali v jiné pracovní dny. Nicméně zůstává povinnost odpracovat celý měsíční fond pracovní doby.

Stravenky

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že se jedná o značně využívaný benefit ve společnosti, který je pro pracovníky velmi důležitý. Stravenka může být využívána k nákupu jídla v restauračním a jiném stravovacím zařízení, nebo také k nákupu potravin ve vybraných prodejnách.

Jak je uvedeno v předchozí části práce, společnost poskytuje svým zaměstnancům stravenky v hodnotě 80 Kč, přičemž hradí zaměstnancům 50 % její hodnoty. V České republice se pohybuje průměrná cena za oběd v restauraci či jiném stravovacím zařízení přes 100 Kč. Současná stravenka nepokryje plnou cenu za obědové menu. Z tohoto důvodu navrhuji zvýšit hodnotu stravenek společně se zvýšením příspěvku zaměstnavatele na její hodnotu. Nově by tento příspěvek činil 55 % hodnoty stravenky, spoluúcast zaměstnance by byla 45 %.

Pro rok 2018 je pro firmy nejvýhodnější stravenka v hodnotě 118 Kč. Zaměstnavatel si při poskytování této hodnoty stravenky může z daně z příjmů právnických osob odečíst nejvíce peněz.

V následující tabulce jsou vyčísleny náklady na stravenky v hodnotě 118 Kč pro zaměstnavatele i zaměstnance. Pro zaměstnavatele je náklad na jednu stravenku 64,90 Kč. Tato výše odpovídá příspěvku ve výši 55 % a tato část je pro zaměstnavatele daňově uznatelná. Zaměstnavatel by mohl přispívat i vyšší částkou, vše co by bylo vyšší než uvedená částka by však bylo daňově neuznatelné. Měsíční náklad na 1 zaměstnance při předpokladu 20 pracovních dnů v měsíci je 1 298,- Kč, roční náklad na jednoho zaměstnance je 16 225,- Kč při 250 pracovních dnech. Roční náklad na všechny zaměstnance je 1 752 300,- Kč, přičemž jsem vycházela z počtu stálých pracovníků k 31. 12. 2017, tedy 108 zaměstnanců. Zaměstnanec by na jednu stravenku doplácel

53,10 Kč, pokud by odpracoval v měsíci 20 dnů, zaplatil by 1 062,- Kč. Za 250 pracovních dnů za rok by tato částka činila 13 275,- Kč.

Tabulka č. 11: Kalkulace nákladů na stravenky v hodnotě 118 Kč¹¹¹

Pro zaměstnavatele		Pro zaměstnance	
Hodnota stravenky: 118 Kč			
Náklad na 1 stravenku	64,90 Kč	Náklad na 1 stravenku	53,10 Kč
Měsíční náklad na 1 zaměstnance	1 298 Kč	Měsíční náklad na 20 stravenek	1 062 Kč
Roční náklad na 1 zaměstnance	16 225 Kč	Roční náklad	13 275 Kč
Roční náklad na všechny zaměstnance	1 752 300 Kč		

Další variantou je stravenka v hodnotě 100 Kč, kterou doporučuji. Z mého pohledu se jedná o vhodnější řešení z důvodu plného pokrytí průměrné ceny za obědové menu v České republice. Zaměstnanec tak nebude muset při nákupu obědového menu připlácet, eventuálně tento příplatek nebude příliš vysoký. V některých restauračních zařízeních je stále možné najít cenu za obědové menu kolem 80 Kč. U stravenky v hodnotě 118 Kč hrozí, že pokud by byla cena za menu výrazně nižší, než je výše stravenky, rozdíl mezi hodnotou stravenky a platbou za menu propadne, tedy za předpokladu, že restaurační zařízení na stravenky nevrací.

Při kalkulaci nákladů stravenky v nominální hodnotě 100 Kč opět vycházím z 20 pracovních dnů za měsíc, 250 pracovních dnů za rok a počtu 108 zaměstnanců.

Tabulka č. 12: Kalkulace nákladů na stravenky v hodnotě 100 Kč¹¹²

Pro zaměstnavatele		Pro zaměstnance	
Hodnota stravenky: 100 Kč			
Náklad na 1 stravenku	55 Kč	Náklad na 1 stravenku	45 Kč
Měsíční náklad na 1 zaměstnance	1 100 Kč	Měsíční náklad na 20 stravenek	900 Kč
Roční náklad na 1 zaměstnance	13 750 Kč	Roční náklad	11 250 Kč
Roční náklad na všechny zaměstnance	1 485 000 Kč		

V tomto případě by byl pro zaměstnavatele daňově uznatelný náklad na jednu stravenku 55 Kč. Měsíčně vynaložená částka na stravenky na jednoho zaměstnance by byla 1 100,- Kč, což dělá ročně 13 750,- Kč, na všechny zaměstnance pak 1 485 000,- Kč.

¹¹¹ Vlastní zpracování

¹¹² Vlastní zpracování

Doplatek do hodnoty stravenky pro zaměstnance by činil 45 Kč, což by pro něj měsíčně znamenalo 900,- Kč, ročně 11 250,- Kč.

V tabulce č. 13 jsou vyčísleny rozdíly oproti současnému poskytování stravenek. Roční náklad zaměstnavatele na tento benefit bere v úvahu 108 zaměstnanců, 250 pracovních dnů. Pokud by společnost zvýšila hodnotu stravenek na 100 Kč a poskytovaný příspěvek na výši 55 %, roční celkové vynaložené náklady na všechny zaměstnance by vzrostly o 405 000 Kč, u stravenek v hodnotě 118 Kč o 672 300 Kč. Náklady na poskytnutí stravenek zaměstnancům se zvýší, ale firma díky daňové uznatelnosti odvede na daních z příjmů právnických osob méně.

Tabulka č. 13: Srovnání ročních nákladů stávajícího stavu poskytování stravenek s návrhy¹¹³

	Roční náklad zaměstnavatele	Rozdíl	Roční náklad zaměstnance	Rozdíl
Stravenka v hodnotě 80 Kč ¹¹⁴ (příspěvek zaměstnavatele 50 %)	1 080 000 Kč		10 000 Kč	
Stravenka v hodnotě 100 Kč (příspěvek zaměstnavatele 55 %)	1 485 000 Kč	405 000 Kč	11 250 Kč	1 250 Kč
Stravenka v hodnotě 118 Kč (příspěvek zaměstnavatele 55 %)	1 752 300 Kč	672 300 Kč	13 275 Kč	3 275 Kč

Práce z domova – tzv. homeoffice

Homeoffice patří v dnešní době mezi oblíbený benefit. Celkem 12 respondentů dotazníkového šetření projevilo zájem o zavedení práce z domu. Ve společnosti ABC, s.r.o. by mohlo být umožněno pracovníkům, jejichž charakter pracovní pozice to dovoluje, konat zadané pracovní úkoly a běžnou náplň práce z prostředí domova. Podmínkou musí být, že zaměstnanci je přidělen firemní notebook, s nastaveným vzdáleným připojením a jeho nadřízený práci z domu odsouhlasí. Zaměstnanec by tento benefit mohl čerpat vždy pouze jeden den v týdnu. Přímý nadřízený musí být vždy dostatečně s předstihem informován o využití výhody.

Při výkonu práce z domova odpadají zaměstnanci např. náklady na cestování do zaměstnání, ušetří i samotný čas za cestování. Výhodou pro zaměstnance je flexibilita, kdy si zpravidla rozvrhne práci tak, jak mu aktuálně vyhovuje. Tento benefit ocení jistě

¹¹³ Vlastní zpracování

¹¹⁴ Stávající stav

zaměstnanci, kteří jsou rodiči. Pokud jim krátkodobě onemocní potomek, musí s ním k lékaři nebo s ním z jiného důvodu musejí zůstat v prostředí domova, mohou pracovat na dálku z domu. Homeoffice může být využit i v případě, že je člověk krátkodobě nemocný. Jestliže mu jeho zdravotní stav dovolí práci s počítačem, nemusí ani čerpat zdravotní volno a jednoduše využije možnosti pohodlí práce z domu. Na základě těchto argumentů si zaměstnanci tohoto benefitu váží, zvyšuje se jejich motivace a produktivita. Někteří jedinci jsou dokonce schopni z domu udělat více práce než v kanceláři. Nevýhoda spočívá zejména v oblasti komunikace a kontroly. Když se člověk nachází v kanceláři, je mnohem jednodušší řešit pracovní problémy, úkoly a další situace s nadřízeným či kolegy osobně. Což u práce z domu odpadá. V dnešní době však existují kromě mobilních telefonů také online komunikační nástroje jako např. videokonference, které umožňují spojení více účastníků současně a prostřednictvím zvuku, obrazu si lze navzájem předávat informace, data. Pro nadřízeného představuje tento benefit menší kontrolu práce podřízeného. Je třeba vždy stanovit zřetelně úkoly a cíle, které musí zaměstnanec v daném termínu splnit. Nutno dodat, že vztah mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným musí být založen na důvěře.

Odměny za zvýšení kvalifikace

Zaměstnanec se může sám od sebe rozhodnout pro zvýšení svojí kvalifikace. Pokud se rozhodne pro autorizaci pod záštitou České komory autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě (pod zkratkou ČKAIT), odmění ho společnost částkou 10 000 Kč.

Podle autorizačního zákona se autorizace uděluje v oborech:

- | | |
|---|----------------------------------|
| ▪ pozemní stavby, | ▪ technika prostředí staveb, |
| ▪ dopravní stavby, | ▪ statika a dynamika staveb, |
| ▪ stavby vodního hospodářství a krajinného inženýrství, | ▪ městské inženýrství, |
| ▪ mosty a inženýrské konstrukce, | ▪ geotechnika, |
| ▪ technologická zařízení staveb, | ▪ požární bezpečnost staveb, |
| | ▪ stavby pro plnění funkce lesa. |

Odměna za zvýšení speciální kvalifikace, která je společností využívána a je v jejím zájmu, bude proplacena zaměstnanci jednorázově spolu se mzdou po doložení osvědčení

o autorizaci vydané ČKAIT dle autorizačního zákona č. 360/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

Tabulka č. 14: Vyčíslení odměny za zvýšení kvalifikace pro zaměstnavatele a zaměstnance¹¹⁵

Výše odměny	Náklad zaměstnavatele	Čistý příjem zaměstnance
10 000 Kč	13 400 Kč	6 890 Kč

Jedná se o finanční plnění, z hlediska právní legislativy je nutné z tohoto příjmu odvést sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance (34 %). Zaměstnanci jsou strženy z výše odměny odvody sociálního a zdravotního pojištění (11 %) a daň z příjmu fyzických osob (15 %). Finanční zátěž pro zaměstnavatele tak činí 13 400,- Kč za 1 odměnu pro 1 zaměstnance. Zaměstnanec obdrží čistou částku 6 890,- Kč.

Slevy na stavební materiál u obchodních partnerů

Lidé v průběhu svého života mohou řešit různé rekonstrukce či výstavby svých domovů, chalup, zahrad. Často se jedná o poměrně nákladné činnosti a každý by jistě ocenil sebemenší úsporu těchto výdajů.

Společnost díky velkým odběrům stavebních materiálů a na základě dlouhodobé spolupráce s vybranými obchodními partnery dostává u těchto partnerů výrazné slevy na nákup stavebního sortimentu. Mým návrhem je oslovit tyto partnery a pokusit se s nimi dohodnout pro zaměstnance společnosti ABC, s.r.o. slevu na jejich nákupy. Předpoklad výše slevy je 10 až 20 %. Sleva by byla zaměstnanci při nákupu odečtena na základě sdělení, že je zaměstnancem firmy ABC, s.r.o., případně by pro ně mohl být vytvořen speciální slevový kód.

Zaměstnanecké slevy na zapůjčení nářadí, strojů

Zaměstnancům se při výše zmíněných výstavbách a rekonstrukcích mohou hodit i různé nářadí, stroje apod. V dotazníkovém šetření projeví zájem o slevy na zapůjčení nářadí a strojního vybavení od společnosti ABC, s.r.o. Kromě stavebních strojů a nářadí by si mohli dočasně zapůjčit lešení, čerpadla, kompresory, bourací kladiva, míchačky, případně další vybavení. Společnost by svým zaměstnancům zapůjčila stavební vybavení

¹¹⁵ Vlastní zpracování

za ceny nižší než pro veřejnost. Výše slevy by byla pro každou položku zápůjčky stanovena individuálně, s ohledem na počet dnů zapůjčení a objemu zápůjčky.

Z hlediska daňové výhodnosti se jedná o neutrální benefit. Pro zaměstnavatele znamená daňově uznatelný náklad. Nevýhoda pro zaměstnance spočívá v tom, že rozdíl mezi zaplacenou částkou za tyto služby a cenou obvyklou, která je poskytována veřejnosti, je zdanitelným příjmem. Z tohoto rozdílu zaměstnanec odvede příspěvky na sociální a zdravotní pojištění a také daň. Měl by tedy vždy zvážit, zda se mu zapůjčení vyplatí a ušetří, než kdyby si musel náhradí zakoupit nebo zapůjčit u jiné společnosti.

Formální hodnocení

Ve společnosti sice nějaké hodnocení pracovníků funguje (neformální), nicméně u téměř 45 % dotazovaných neprobíhá. Přitom nadpoloviční většina respondentů sdělila, že je pro ně důležité hodnocení za vykonanou práci dostávat. Formální hodnocení je zpětnou vazbou pro zaměstnance i nástrojem ke zvyšování výkonu. Vedoucím zaměstnancům může hodnocení sloužit jako podklad pro odměňování podřízených. Doporučuji provádět hodnocení pravidelně, jednou ročně. Sestavila jsem jednoduchý hodnotící formulář, jehož podoba je v příloze III. Mezi hodnotící oblasti jsem zařadila kritéria vztažená k pracovní výkonnosti jako samostatnost, spolehlivost, pečlivost a včasné plnění úkolů, dále sociální aspekty jako komunikace, schopnost spolupráce a přizpůsobivost změnám. Hodnotí se i odborné znalosti a dovednosti zaměstnance. Součástí je i prostor na vypsání silných stránek a možných stránek rozvoje zaměstnance. Hodnotiteli je ponechán prostor na případné poznámky. Další část formuláře tvoří vyhodnocení stanovených cílů, které byly stanoveny pro aktuální rok. Hodnotitel popíše úkol/y a zadá, zda došlo ke splnění cíle/ů, což může případně doplnit procentem plnění. Příkladem může být: úkol č. 1 – nulový počet nezaúčtovaných faktur po datu splatnosti, splněno na 100 %. Následně vedoucí stanoví cíle pro následující rok. Popíše úkoly a cíle, které mají být splněny a termíny jejich plnění. Je vhodné, aby součástí formálního hodnocení zaměstnance byl kromě vyplněného formuláře i rozhovor s pracovníkem. Rozhovorem dojde k diskuzi nad výsledky a celkovému zhodnocení pracovního výkonu. Pro nadřízeného může být vyplnění hodnotícího formuláře a následný rozhovor s podřízeným časově náročný. Náklady, které jsou spjaté se zavedením pravidelného formálního hodnocení zaměstnanců, spočívají především v nákladech ušlých příležitostí. Jde o mzdy

jednotlivých vedoucích pracovníků za čas strávený nad touto činností. Čas strávený nad formálním hodnocením se může u jednotlivých vedoucích pracovníků lišit, proto je přesné vyčíslení nákladů pro firmu obtížné.

Zvýšení motivace od nadřízeného

Z výsledků výzkumu je jasné, že v oblasti motivace je prostor ke zlepšení, zejména u pracovníků dělnických profesí. Motivace není jen o odměňování, součástí jsou i jiné prostředky.

Komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným je zásadní pro efektivní vykonávání činností. Jeden z faktorů, který zaměstnance dle výsledků výzkumu nejvíce demotivuje, je nevšimavost nadřízeného. Ke zvýšení motivace pracovníků doporučuji více zjišťovat jejich názory, naslouchat jim, dostatečně je informovat, řešit s nimi aktuální problémy a zapojovat je do určitých rozhodnutí. Pracovníci se tak budou cítit důležitě a budou mít pocit, že jejich nadřízený o ně jeví zájem. Ze strany vedoucího je nutné, aby nepřehlížel dobře odvedenou práci svých podřízených a uděloval za ni pochvaly. Řada vedoucích bohužel opomíná udělování běžných denních pochval. Je však podstatné, aby se zaměstnancům dostávalo pochvaly i uznání za dobře odvedenou práci. V zaměstnanci vyvolá pozitivní pocity, radost z odvedené práce, úspěchu a spokojenost, vede i ke zvýšení výkonnosti. Při udělení je podstatné jednoznačně definovat, za co pochvala je. Na stavbách jsou dělníci často vystaveni tlaku na dodržování termínů. Při zpoždění termínu jsou napomenuti. Stává se, že naopak zadaný úkol splní v předstihu, zvládnou provést větší objem prací apod. Právě v těchto případech se hodí tyto pracovníky pochválit. Zaměstnanec musí mít pocit, že je nadřízený s jeho prací spokojen.

Významné je i chování vedoucích pracovníků. Nadřízený by měl být pro své podřízené příkladem. Ke svým podřízeným by měl přistupovat individuálně, čestně a spravedlivě. Jedině tak získá u svých podřízených respekt.

Kurz koučování

Aby se vedoucí pracovníci naučili správné komunikaci se svými podřízenými, způsobům, jak v nich vzbudit motivaci, nabízí se možnost kurzu koučování. Nabídka kurzů je široká, s různým zaměřením. Kurzy jsou jednodenní, vícedenní, i virtuální. Z mého pohledu je výhodnější z hlediska finanční náročnosti, aby se kurzu účastnila personalistka

společnosti, která by následně po skončení kurzu zaškolila vedoucí pracovníky a získané informace jim předala.

V tabulce č. 14 uvádím příklady čtyř kurzů, jak jednodenního, dvoudenního, tak i online. U všech variant je uvedeno místo konání, délka i cena.

Tabulka č. 15: Příklady kurzů koučování ¹¹⁶

Typ kurzu	Název kurzu	Místo konání	Délka	Cena kurzu v Kč
Virtuální	Motivace a vedení ¹¹⁷	-	50 minut	333,- bez DPH
Vícedenní	Zpětná vazba, hodnotící pohovor a motivace zaměstnanců ¹¹⁸	Brno	2 dny (16 hodin)	6 300,- bez DPH
Jednodenní	Koučování pro manažery ¹¹⁹	Praha	1 den (8 hodin)	6 990,- bez DPH
Jednodenní	Koučování v práci se zaměstnanci ¹²⁰	Brno	1 den (8 hodin)	3 600,- bez DPH

Pro účely daňového posouzení lze kurz zaplacený personalistce klasifikovat jako prohlubování kvalifikace zaměstnance, tzn. na straně zaměstnavatele půjde o daňově uznatelný náklad. U zaměstnance se jedná o osvobozený příjem od daně z příjmů. Po dobu, kdy se zaměstnanec účastní kurzu, mu náleží náhrada mzdy, která však bude zdaněna.

Doporučila bych firmě kurz s názvem Zpětná vazba, hodnotící pohovor a motivace zaměstnanců, a to z důvodu zaměření tohoto kurzu na oblasti, které korespondují s výše uvedenými návrhy. Poskytuje informace a rady např. jak vést hodnotící rozhovor, jak správně poskytovat zpětnou vazbu, sdělovat kritiku a další, což může být pro vedoucí pracovníky inspirací a přínosem.

Posilování a udržování vztahů mezi pracovníky a nadřízenými

Společnost pro své zaměstnance moc akcí nepořádá. Jedinou oficiální událostí je vánoční večírek. Je důležité, aby byly vztahy mezi samotnými pracovníky i mezi jejich nadřízenými posilovány a udržovány. Z tohoto důvodu je vhodné zavést další pravidelné setkání pracovníků. Vhodným nástrojem jsou teambuildingové akce, které napomáhají stmelovat kolektiv, podporují komunikaci a rovněž zvyšují výkonnost. Doporučovala

¹¹⁶ Vlastní zpracování

¹¹⁷ Katalog online vzdělávání. Motivace a vedení. In: *MotivP.com* [online].

¹¹⁸ Zpětná vazba, hodnotící pohovor a motivace zaměstnanců (pers11). In: *ICT Pro s. r. o.* [online].

¹¹⁹ Koučování pro manažery. In: *topvision.cz* [online].

¹²⁰ Koučování v práci se zaměstnanci (pers14) in: *ICT Pro s. r. o.* [online].

bych sportovní aktivity, které jsou i zdraví prospěšné. Zavést jednou ročně v jarních či letních měsících sportovní den pro všechny zaměstnance. Zaměstnanci by si předem zvolili z vybraných sportovních disciplín, kterých se chtějí účastnit.

V Brně a jeho nejbližším okolí je řada sportovních center a areálů, které jsou schopny zajistit sportovní den pro větší počet osob, s nabídkou nejrozličnějších sportovních aktivit od míčových her, pétanque, stolního fotbalu, bowlingu a dalšího včetně cateringu.

Jedno z takových míst, kde je možné sportovní den uspořádat, je restaurace s oddychovým areálem v Mariánském údolí. Ze sportovních aktivit nabízí volejbal, ping pong, pétanque. Orientační cena za uspořádání sportovního dne je 500,- Kč za osobu, odvíjí se především od požadovaných služeb a objednaných nápojů a pokrmů v rámci cateringu. Cena zahrnuje pronájem prostor a catering.

Tabulka č. 16: Kalkulace nákladů sportovního dne pro zaměstnavatele¹²¹

Cena za osobu	Počet zaměstnanců	Celkové náklady za akci
500 Kč	114	57 000 Kč

Při celkovém počtu 114 zaměstnanců jsou celkové náklady na uspořádání sportovního dne odhadovány na 57 000,- Kč.

Odměna za počet odpracovaných let ve firmě

Zaměstnanci, kteří jsou vůči firmě loajální a pracují zde několik let, si zaslouží být ze strany společnosti odměněni za věrnost a dlouholeté pracovní úsilí. Doporučuji zavést odměny, které by byly zaměstnancům poskytnuty při dosažení pracovních výročí 15 let a každých dalších 5 let práce ve firmě. Výše odměny by se odvíjela od počtu odpracovaných let ve společnosti.

Podmínkou pro získání této odměny by byla celková skutečně odpracovaná doba u společnosti při nepřetržitém pracovním poměru. Do této doby se započte doba na mateřské i rodičovské dovolené, pokud nedošlo k přerušení pracovního poměru.

V následující tabulce uvádím návrhy jednotlivých výší odměny.

¹²¹ Vlastní zpracování

Tabulka č. 17: Návrh odměn za počet odpracovaných let ve firmě¹²²

Počet let ve firmě	Výše odměny
15 let	3 000 Kč
20 let	5 000 Kč
25 let	8 000 Kč
30 let	10 000 Kč
35 let	12 000 Kč
40 let	16 000 Kč
45 let	20 000 Kč

Nabízí se otázka, zda tyto odměny poskytovat jako peněžní, tedy ke mzdě zaměstnance, nebo jako nepeněžní. Alternativou v podobě nepeněžní formy, která by přinesla zaměstnanci vyšší získanou hodnotu než při finanční odměně ke mzdě, je poskytnutí odměny prostřednictvím Ticket Benefits Card od společnosti Edenred. Karta funguje na podobném principu jako běžná platební karta, je bezkontaktní, čipová. Zaměstnavatel na kartu nabije peněžní částku a zaměstnanec ji uplatní při libovolném nákupu v kamenných prodejnách i internetových obchodech, které spadají do partnerské sítě Edenred Benefit Cards. Lze ji využít v oblasti sportu, relaxace, zdravotní péče, cestování, rekreaci a ubytování, kultury a volného času i v oblasti vzdělávání a osobního rozvoje. Slouží např. k nákupu léků, masáží, zájezdů, knih, vstupenek do divadla, kina a mnoho dalšího. Zaměstnanec může prostředky z karty čerpat postupně nebo jednorázově.¹²³

Při poskytnutí finanční odměny by se jednalo o jednorázově vyplacenou částku. Výplata by se uskutečnila v kalendářním roce, ve kterém by vznikl nárok na odměnu.

Provedu ukázkově srovnání pro poskytnutí odměny ve finanční podobě ke mzdě zaměstnanci a při nepeněžním plnění prostřednictvím Ticket Benefits Card.

Pro zaměstnavatele v případě finanční odměny tvoří náklad samotná výše odměny, která je navýšena o odvody sociálního a zdravotního pojištění ve výši 34 %. U formy Ticket Benefits Card je zaměstnavatel povinen odvést daň z příjmů právnických osob (19 %). Pro zaměstnavatele se z hlediska nákladů výhodnější poskytnutí odměny ve formě Ticket Benefits Card.

¹²² Vlastní zpracování

¹²³ Ticket Benefits card. In: *Benefits.edenred.cz* [online].

Tabulka č. 18: Kalkulace nákladů odměn za počet odpracovaných let ve firmě pro zaměstnavatele¹²⁴

Výše odměny	Náklad zaměstnavatele		Rozdíl v nákladech
	Finanční odměna poskytnutá ke mzdě	Odměna v podobě Ticket Benefits Card	
3 000 Kč	4 020 Kč	3 570 Kč	450 Kč
5 000 Kč	6 700 Kč	5 950 Kč	750 Kč
8 000 Kč	10 720 Kč	9 520 Kč	1 200 Kč
10 000 Kč	13 400 Kč	11 900 Kč	1 500 Kč
12 000 Kč	16 080 Kč	14 280 Kč	1 800 Kč
16 000 Kč	21 440 Kč	19 040 Kč	2 400 Kč
20 000 Kč	26 800 Kč	23 800 Kč	3 000 Kč

Z pohledu zaměstnance je v případě Ticket Benefits Card příjem totožný s výší odměny. Finanční odměna podléhá odvodům sociálního a zdravotního (dohromady 11 %) a dani z příjmu zaměstnance (15 %). Čistý příjem, který zaměstnanec dostane, bude nižší než samotná výše odměny.

Tabulka č. 19: Kalkulace odměn za počet odpracovaných let ve firmě z pohledu zaměstnance¹²⁵

Výše odměny	Čistý příjem zaměstnance		Rozdíl
	Finanční odměna poskytnutá ke mzdě	Odměna v podobě Ticket Benefits Card	
3 000 Kč	2 055 Kč	3 000 Kč	945 Kč
5 000 Kč	3 445 Kč	5 000 Kč	1 555 Kč
8 000 Kč	5 500 Kč	8 000 Kč	2 500 Kč
10 000 Kč	6 890 Kč	10 000 Kč	3 110 Kč
12 000 Kč	8 265 Kč	12 000 Kč	3 735 Kč
16 000 Kč	11 015 Kč	16 000 Kč	4 985 Kč
20 000 Kč	13 780 Kč	20 000 Kč	6 220 Kč

Z propočtů je zřejmé, že jak pro firmu, tak i pro zaměstnance je výhodnější zavést odměny za počet odpracovaných let ve formě Ticket Benefits Card.

Příspěvek na dovolenou pro dělníky

Práce dělnických pracovníků je často velmi fyzicky náročná, zejména pokud jde o stavební dělníky. Důležité je dbát na odpočinek, relaxaci, aby nedošlo např. k vyčerpání jedince. Tato kategorie zaměstnanců je znevýhodněna v oblasti firemních benefitů, jelikož řadu z nich vzhledem k povaze jejich práce nemohou využívat. Aby se vykompenzovala tato nerovnost a bylo zacházeno rovně se všemi zaměstnanci, zvýšila

¹²⁴ Vlastní zpracování

¹²⁵ Vlastní zpracování

se motivace a spokojenost zaměstnanců dělnických profesí, řešením může být poskytnutí finančního příspěvku na dovolenou.

Peněžní příspěvek pro zaměstnance představuje příjem, který musí zdanit a odvést sociální a zdravotní pojištění. Pro zaměstnavatele je peněžní příspěvek na dovolenou daňovým výdajem, kromě samotné výše příspěvku je součástí nákladu i sociální a zdravotní pojištění ve výši celkem 34 %.

Zavedla bych jednotnou výši příspěvku 5 000 Kč pro pracovníky dělnických profesí. Předpokladem nároku by byla délka trvání pracovního poměru ve firmě delší než 1 rok a typ úvazku hlavní pracovní poměr. Příspěvek by byl automaticky vyplacen této skupině zaměstnanců jednou ročně se mzdou za měsíc květen.

Náklad zaměstnavatele na jeden příspěvek pro jednoho zaměstnance je 6 700,- Kč. Při předpokladu, že 46 pracovníků dělnických splňuje podmínky pro výplatu příspěvku, jsou celkové náklady na všechny tyto pracovníky 308 200,- Kč ročně.

Tabulka č. 20: Kalkulace nákladů peněžního příspěvku na dovolenou pro dělníky¹²⁶

Výše příspěvku	Náklad zaměstnavatele	Počet dělníků	Celkový náklad za příspěvek pro dělníky
5 000 Kč	6 700 Kč	46	308 200 Kč

Zaměstnanec po odečtení odvodů sociálního a zdravotního pojištění (11 %) a sražení daně z příjmu fyzických osob (15 %), obdrží čistou částku 3 445,- Kč.

Zvýšení mezd

Z provedeného výzkumu jednoznačně vyplynulo, že nejvíce motivačně na zaměstnance působí finance. Výsledky ukázaly, že je v oblasti peněžního odměňování prostor ke zlepšení. Přestože se řada zaměstnanců cítí být spravedlivě odměňována ve vztahu k vykonávané práci a je spokojena s výší mzdy, určitá část zaměstnanců projevila nespokojenost. Jde především o pracovníky dělnických profesí. Nespokojenost v dlouhodobém horizontu může zapříčinit, že pracovníci začnou zvažovat odchod z podniku. Z rozhovoru s výrobním ředitelem firmy jsem pochopila, že otázky týkající se zvyšování mezd již několikrát ve firmě zazněly. Důvodem, proč ze strany vedení

¹²⁶ Vlastní zpracování

nebyly dosud podniknuty žádné kroky vedoucí ke zvyšování mezd, mohou být dle mého názoru obavy z výkyvů ve stavebnictví.

Podle slov výrobního ředitele se firmě v současné době relativně daří. Navrhovala bych tedy přistoupit ke zvyšování mezd alespoň zohledněním inflace tzv. valorizací mezd. Při současném stavu ve firmě klesá vlivem inflace zaměstnancům reálná hodnota jejich mezd. V důsledku inflace rostou ceny za potraviny, zboží, nájem a jiné, lidé si tak za stále stejnou mzdu mohou koupit méně.

Princip by byl takový, že po ukončení aktuálního roku by finanční ředitel zhodnotil ekonomickou situaci společnosti a případně by dle aktuálních ekonomických možností firmy navrhl procentuální zvýšení mezd o úroveň inflace předchozího roku. Finanční ředitel předloží tento návrh jednatelem, v jehož kompetenci je samotné rozhodnutí o zvyšování mezd. Úpravy by se prováděly pouze jednou ročně, zpravidla k 1. dni v prvním měsíci nového kalendářního roku nebo v nejbližším možném termínu, kdy bude známa míra inflace za předcházející kalendářní rok.

Plošné zvýšení mezd je motivující pro všechny pracovníky, ovšem nemusí se jevit jako spravedlivé. Nebere totiž v potaz pracovní výkonnost jednotlivých pracovníků. Pokud by se ovšem přistoupilo ke zvyšování mezd diferencovaně dle pracovní výkonnosti zaměstnanců, jejich aktivity, chování a současně by byla zaměstnancům známa skutečnost pravidelného zvyšování mezd o inflaci, zaměstnanci, kterým by nebyla mzda valorizována by mohli pocítit určitou nespravedlivost v odměňování, klesla by jejich motivace a mohlo by dojít ke zhoršení vztahů na pracovišti.

Náborový příspěvek, odměna za doporučení pracovníka

Z kvalitativního výzkumu vzešlo, že sehnat kvalifikované dělníky je momentálně problém. V případě, že by firma usilovala o nové pracovníky na dělnické pozice a nedařilo by se jí najít zájemce, nabízí se zavedení jednorázového náborového příspěvku. Tento příspěvek spolu s dalšími prvky celkového odměňování by měl případného zájemce motivovat a vzbudit v něm zájem o práci u společnosti ABC, s.r.o.

V tabulce č. 20 uvádím návrhy výše náborového příspěvku, který by u stavebních dělníků a ostatních dělnických pozic činil 5 000 Kč, u strojníků 10 000 Kč. Vyšší příspěvek u strojníků je z důvodu, že na tyto pozice jsou kladeny vyšší požadavky (např. na

strojnický průkaz, praxi či řidičské oprávnění odpovídající skupiny) a je tedy i obtížnější tyto pracovníky sehnat.

Tabulka č. 21: Návrh výše náborových příspěvků¹²⁷

Pracovní pozice	Výše příspěvku
Stavební dělník	5 000 Kč
Strojník, řidič stavebních strojů	10 000 Kč
Ostatní dělnické pozice	5 000 Kč

Nárok na příspěvek by vznik nově přijatému pracovníkovi nejdříve po 6 měsících zaměstnaneckého poměru. Příspěvek by byl automaticky vyplacen se mzdou v 7. měsíci trvání pracovního poměru.

Z poskytnutého finančního náborového příspěvku musí zaměstnavatel odvést sociální a zdravotní pojištění (34 %), celkový náklad firmy na poskytnutí 1 příspěvku ve výši 5 000 Kč je 6 700,- Kč a na příspěvek ve výši 10 000 Kč činí 13 400,- Kč. Zaměstnanci je příspěvek snížen o platby sociálního a zdravotního pojištění (11 %) a o daň z příjmu (15 %). U příspěvku 5 000 Kč zaměstnanec dostane čistou částku 3 445,- Kč, v případě příspěvku 10 000 Kč to je 6 890,- Kč.

Tabulka č. 22: Vyčíslení náborových příspěvků pro zaměstnavatele a zaměstnance¹²⁸

Výše příspěvku	Náklad zaměstnavatele	Čistý příjem zaměstnance
5 000 Kč	6 700 Kč	3 445 Kč
10 000 Kč	13 400 Kč	6 890 Kč

Dalším řešením, jak získat potřebné pracovníky, je doporučení od stávajícího zaměstnance. Jestliže dá současný zaměstnanec doporučení na potencionálního kandidáta, např. svého známého, kamaráda, příbuzného, na aktuálně hledané pracovní pozice a firma se rozhodne tohoto kandidáta přijmout na hlavní pracovní poměr, obdrží stávající zaměstnanec odměnu za doporučení ve výši 3 000 Kč. K výplatě odměny dojde za předpokladu, že nově přijatý zaměstnanec setrvá v pracovním vztahu ve firmě alespoň 6 měsíců. Odměnu obdrží zaměstnanec spolu se mzdou v měsíci následujícím po uplynutí 6 měsíců pracovního poměru doporučeného zaměstnance.

Tabulka č. 23: Vyčíslení odměny za doporučení pro zaměstnavatele a zaměstnance¹²⁹

Výše odměny	Náklad zaměstnavatele	Čistý příjem zaměstnance
3 000 Kč	4 020 Kč	2 055 Kč

¹²⁷ Vlastní zpracování

¹²⁸ Vlastní zpracování

¹²⁹ Vlastní zpracování

Odměna podléhá stejně jako náborový příspěvek odvodům, čistá částka pro zaměstnance činí 2 055,- Kč. Celkové náklady zaměstnavatele jsou 4 020,- Kč za jednu odměnu.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byl návrh změny v systému motivace a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Pro dosažení celkového cíle byly vytyčeny dílčí cíle, zvláště získání teoretických poznatků dané oblasti, analýza současného systému odměňování a motivace v podniku a provedení výzkumu.

Teoretická část se zabývá motivací v obecném pojetí, typy motivace, vybranými teoriemi pracovní motivace a oblastí odměňování, která obsahuje objasnění systému odměňování včetně všech jeho prvků.

V praktické části práce je představena stavební společnost ABC, s.r.o., na základě analýzy je popsána současná situace v oblasti motivace a odměňování zaměstnanců. Součástí je vyhodnocení provedeného výzkumu ve společnosti, který proběhl kvantitativní i kvalitativní metodou. Na základě získaných informací z dotazníkového šetření i strukturovaného rozhovoru byly objeveny oblasti, kde je prostor ke zlepšení stávajícího systému motivace a odměňování pracovníků ve společnosti.

Výsledky výzkumu v některých případech odhalily rozdíly v postojích a názorech mezi pracovními kategoriemi technickohospodářských a dělnických pracovníků. Zaměstnanci společnosti nejvíce motivují finance, na čemž se shodly obě sledované kategorie. Toto zjištění jsem se snažila zohlednit při sestavení návrhů.

Závěrem práce jsou představeny návrhy a doporučení, které vzešly ze získaných informací z analýzy stavu ve společnosti i provedeného výzkumu. Nutno dodat, že každý člověk je výjimečný, na každého působí jiné motivační faktory, stejně tak i uspokojení potřeb jedince je vždy individuální.

Veškeré návrhy a doporučení budou předloženy společnosti. Doporučuji před případnou implementací návrhů provést znovu mezi pracovníky dotazníkové šetření, aby byly získané informace z mého výzkumu ověřeny. Je to z důvodu, že se samozřejmě mohlo stát, že respondenti odpovídali nepravdivě, neúplně. Opakovaným dotazníkovým šetřením dojde k potvrzení výsledků nebo jejich vyvrácení. Pokud by se management společnosti rozhodl o zavedení některého návrhu či návrhů, je nutné tyto změny zapracovat do vnitřních předpisů organizace. Dle mého názoru je vhodné pro případné změny vytvořit informační leták, který by byl mezi zaměstnance rozšířen elektronicky

prostřednictvím emailu i v tištěné verzi, zejména pro pracovníky dělnických profesí, kteří nedisponují počítačovým vybavením. V letáku by byly podrobně vysvětleny a popsány jednotlivé změny, i podmínky čerpání nově zavedených benefitů.

Navržené změny a doporučení by mohly pomoci zvýšit motivaci a spokojenost zaměstnanců. Jedině spokojený a dostatečně motivovaný pracovník odvádí požadované výkony a je pro firmu přínosem. Tito pracovníci přispívají k lepší image firmy, to se může projevit na trhu práce, kde tento pozitivní ohlas může vést ke zvýšení zájmu lidí o práci ve společnosti. Firma tak bude atraktivní pro budoucí uchazeče o zaměstnání.

POUŽITÉ ZDROJE

ABC, s.r.o. *Interní dokumenty*, 2017

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vydání. Brno: CP Books, a.s. 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

BLÁHA, J. a kolektiv. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Brno: Edika. 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

BONSDORFF VON, M., MOILANEN, R. *Rewarding ageing employees – means used in the public sector*. [online]. Finland: International Congress Series 1280 (2005). s. 409-414 [citováno 2017-12-30].

Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0531513105000701>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Stavebnictví – prosinec 2016. In: *Český statistický úřad* [online]. 7. 2. 2017 [cit. 2018-03-10].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/stavebnictvi-prosinec-2016>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Stavebnictví – prosinec 2017. In: *Český statistický úřad* [online]. 6. 2. 2018 [cit. 2018-03-10].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/stavebnictvi-prosinec-2017>

ČOPÍKOVÁ, A., BLÁHA, J., HORVÁTHOVÁ, P. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. 2015. SOET, vol. 21. 240 s. ISBN 978-80-248-3829-8.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vydání. Praha: Computer Press. 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.

Katalog online vzdělávání. Motivace a vedení. In: *MotivP.com* [online]. 2018 [cit. 2018-04-24]. Dostupné z:

http://www.motivp.com/shop/virtualni_kurzy/motivace_a_vedeni

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2. vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS. 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

Koučování pro manažery. In: *topvision.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/koucovani-pro-manazery---nejucinnejsi-styl-vedeni-lidi/>

Koučování v práci se zaměstnanci (pers14) in: *ICT Pro s. r. o.* [online]. 2018 [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <https://www.skoleni-softskills.cz/kurz/Zpetna-vazba-hodnotici-pohovor-a-motivace-zamestnancu-PERS11.aspx>

KVASNIČKOVÁ, I., BERKA, M. *Pracovní motivace v kostce*. 1. vydání. Praha: Nová Forma s.r.o. 2010. 120 s. ISBN 978-80-87313-73-2.

MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR. 2017. 256 s. ISBN 978-80-7552-514-7.

MISKELL, J. R., MISKELL, V. *Pracovní motivace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o. 1996. 80 s. ISBN 80-7169-317-0.

NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.

PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011. Daňové a pojistné režimy benefitů čili jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, s.r.o. 2011. 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.

PERKINS, S. J., WHITE, G., JONES, S. *Reward Management. Alternatives, Consequences and Contexts*. [online]. 3rd edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development. 2016. [cit. 2017-12-30]. ISBN 9781843983774. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=uzcDgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

ROŽMAN, M., TREVEN, S., ČANČER, V. *Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace*. [online]. 2017. Slovenia: Business Systems Research. Vol. 8, No. 2. s. 14-25. 2017 [citováno 2018-01-03].

Dostupné z: <https://www.degruyter.com/view/j/bsrj.2017.8.issue-2/bsrj-2017-0013/bsrj-2017-0013.xml>

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2014. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠUBRT, B. *Obsluha mzdy a platu*. 1. vydání. Olomouc: ANAG. 2014. 551 s. ISBN 978-80-7263-887-1.

Ticket Benefits card. In: *Benefits.edenred.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <https://www.ticket-benefits-card.cz/poprve>

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu.* 2., rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s. 2013. 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

URBAN, J. Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita. In: *Urb* [online]. 2005 [cit. 2017-12-28]. Dostupné z:

http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/?search_query=zamestnanecke%20vyhody

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. A KOLEKTIV. *Podnikové řízení.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2013. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

Více než vánoční večírek ocení zaměstnanci peníze, tvrdí průzkum. In: *novinky.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-12-26]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/458413-vice-nez-vanocni-vecirek-oceni-zamestnanci-penize-tvrdi-pruzkum.html>

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In: *MPSV.CZ: Příručka pro personální a platovou agentu.* [online]. poslední aktualizace: 3. 8. 2017 [cit. 2017-12-30]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_6

Zákon č. 360/1992 Sb., o výkonu povolání autorizovaných architektů a o výkonu povolání autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě, ve znění pozdějších předpisů. In: *ČKAIT* [online]. Poslední aktualizace: 11. 5. 2017 [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <http://www.ckait.cz/co-je-ckait/autorizacni-zakon>

Zpětná vazba, hodnotící pohovor a motivace zaměstnanců (pers11). In: *ICT Pro s. r. o.* [online]. 2018 [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <https://www.skoleni-softskills.cz/kurz/Zpetna-vazba-hodnotici-pohovor-a-motivace-zamestnancu-PERS11.aspx>

SEZNAM ZKRATEK

apod.	- a podobně
atd.	- a tak dále
BOZP	- bezpečnost a ochrana zdraví při práci
č.	- číslo
DPH	- daň z přidané hodnoty
Kč	- Korun českých
MTZ	- materiálně technické zásobování
např.	- například
s.	- strana
s.r.o.	- společnost s ručením omezeným
THP	- technickohospodářský pracovník/ci
tis.	- tisíc
tzn.	- to znamená
tzv.	- takzvaný, takzvaně
VŠ	- vysoká škola

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Faktory působící na motivační proces	14
Obrázek č. 2: Model motivace	15

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Složky celkové odměny	28
Tabulka č. 2: Klasifikace mzdotočivných faktorů dle Goodridge	30
Tabulka č. 3: Seznam faktorů dle Mezinárodního úřadu práce	31
Tabulka č. 4: Vývoj počtu zaměstnanců za poslední 3 roky	46
Tabulka č. 5: Počet pracovníků dle typu pracovního poměru k 31. 12. 2017	46
Tabulka č. 6: Struktura zaměstnanců dle pohlaví k 31. 12. 2017	46
Tabulka č. 7: Věková struktura zaměstnanců k 31. 12. 2017	47
Tabulka č. 8: Důvody demotivace respondentů dle kategorie THP a dělníků	66
Tabulka č. 9: Hodnocení důležitosti firemních benefítů respondenty	74
Tabulka č. 10: Kalkulace nákladů dnů zdravotního volna (sick days)	82
Tabulka č. 11: Kalkulace nákladů na stravenky v hodnotě 118 Kč.....	84
Tabulka č. 12: Kalkulace nákladů na stravenky v hodnotě 100 Kč.....	84
Tabulka č. 13: Srovnání ročních nákladů stávajícího stavu poskytování stravenek s návrhy.....	85
Tabulka č. 14: Vyčíslení odměny za zvýšení kvalifikace pro zaměstnavatele a zaměstnance	87
Tabulka č. 15: Příklady kurzů koučování	90
Tabulka č. 16: Kalkulace nákladů sportovního dne pro zaměstnavatele.....	91
Tabulka č. 17: Návrh odměn za počet odpracovaných let ve firmě	92
Tabulka č. 18: Kalkulace nákladů odměn za počet odpracovaných let ve firmě pro zaměstnavatele	93
Tabulka č. 19: Kalkulace odměn za počet odpracovaných let ve firmě z pohledu zaměstnance	93
Tabulka č. 20: Kalkulace nákladů peněžního příspěvku na dovolenou pro dělníky	94
Tabulka č. 21: Návrh výše náborových příspěvků	96
Tabulka č. 22: Vyčíslení náborových příspěvků pro zaměstnavatele a zaměstnance	96
Tabulka č. 23: Vyčíslení odměny za doporučení pro zaměstnavatele a zaměstnance....	96

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Výsledek hospodaření před zdaněním v letech 2015 až 2017 (v tis. Kč).....	45
Graf č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti za rok 2015 až 2017	45
Graf č. 3: Struktura zaměstnanců dle vzdělání v roce 2017	48
Graf č. 4: Struktura respondentů dle pohlaví	59
Graf č. 5: Struktura respondentů dle věku	59
Graf č. 6: Struktura respondentů dle vzdělání	60
Graf č. 7: Struktura respondentů dle délky praxe ve firmě.....	60
Graf č. 8: Struktura respondentů dle pracovní pozice	61
Graf č. 9: Otázka č. 6 – Cítíte se být dostatečně motivován/a ze strany svého nadřízeného?	62
Graf č. 10: Otázka č. 7 – Jak hodnotíte styl řízení Vašeho nadřízeného?	62
Graf č. 11: Otázka č. 8 – Hodnotíte pracovní prostředí ve společnosti jako příjemné a přátelské?	63
Graf č. 12: Otázka č. 9 – Ohodnoťte prosím motivační faktory podle toho, jak jsou pro Vás důležité.....	64
Graf č. 13: Otázka č. 10 – Co Vás naopak nejvíce demotivuje?	65
Graf č. 14: Otázka č. 11 – Probíhá formální hodnocení Vaší práce ze strany nadřízeného?	66
Graf č. 15: Otázka č. 12 – Je pro Vás důležité, abyste dostával/a hodnocení za vykonanou práci?.....	67
Graf č. 16: Otázka č. 13 – Cítíte se být spravedlivě odměňován/a vzhledem k povaze Vaší práce?	67
Graf č. 17: Otázka č. 14 – Jste spokojen/a se systémem odměňování ve společnosti? ..	68
Graf č. 18: Otázka č. 15 – Jste seznámen/a se všemi složkami, které tvoří Vaši mzdu?	69
Graf č. 19: Otázka č. 16 – Obdržel/a jste dostatečné informace týkající se všech firemních benefitů ve společnosti?	69
Graf č. 20: Otázka č. 17 – Které firemní benefity ve společnosti využíváte?	70
Graf č. 21: Otázka č. 18 – Jste spokojen/a s nabídkou firemních benefitů ve společnosti?	71

Graf č. 22: Otázka č. 19 – Kterou formu poskytování zaměstnaneckých benefitů preferujete?	71
Graf č. 23: Otázka č. 20 - Ohodnoťte prosím, jak jsou pro Vás firemní benefity ve společnosti důležité.....	73
Graf č. 24: Otázka č. 22 – Jste spokojen/a s výší své mzdy?.....	75
Graf č. 25: Otázka č. 23 – Jste spokojen/a s Vaší vykonávanou prací?.....	76
Graf č. 26: Otázka č. 24 – Ohodnoťte prosím míru spokojenosti následujících oblastí .	77
Graf č. 27: Otázka č. 25 – Přemýšlel/a jste v poslední době o změně zaměstnání? Pokud ano, z jakého důvodu?	78

SEZNAM PŘÍLOH

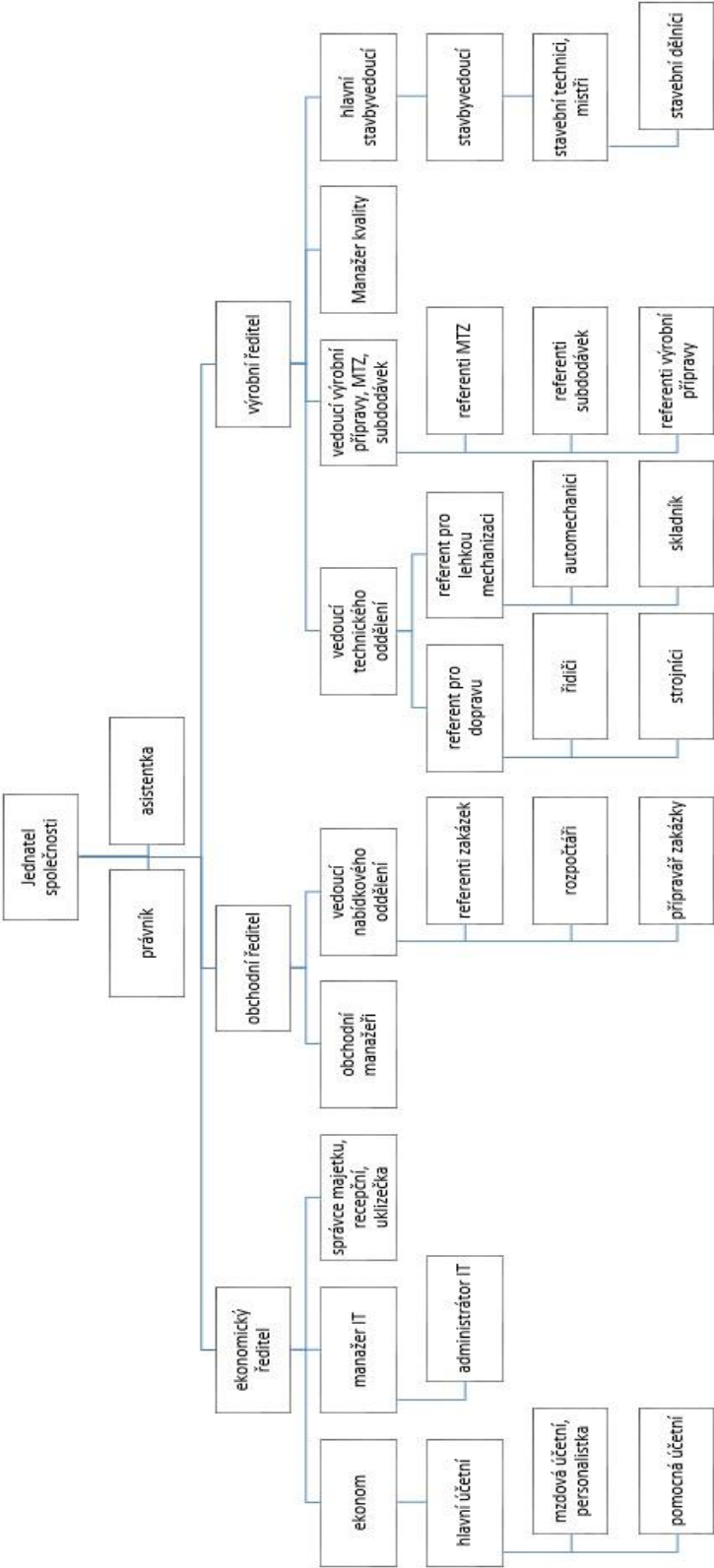
Příloha č. I – Organizační struktura podniku ABC, s.r.o.

Příloha č. II – Dotazník

Příloha č. III – Návrh hodnotícího formuláře

Příloha č. IV – Statistické výsledky – vybrané porovnání skupin

PŘÍLOHA I – Organizační struktura podniku ABC, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů od společnosti ABC, s.r.o.

PŘÍLOHA II – Dotazník

Vážená paní/vážený pane,

dovolte mi Vás požádat o vyplnění dotazníku, který slouží k řešení mé diplomové práce v rámci studia Fakulty podnikatelské VUT v Brně a současně zkoumá Vaše postoje a názory v oblasti motivace a odměňování ve společnosti.

Předem Vám děkuji za vyplnění.

Nela Hamrová

U jednotlivých otázek prosím označte odpověď křížkem „x“.

1) Jste: ☐ muž ☐ žena

2) Váš věk je:

- ☐ do 25 let
- ☐ 26 – 32 let
- ☐ 33 – 45 let
- ☐ 46 – 55 let
- ☐ nad 55 let

3) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:

- ☐ základní
- ☐ střední odborné učiliště bez maturity
- ☐ střední vzdělání s maturitou
- ☐ vysokoškolské

4) Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnán/a?

- ☐ méně jak 1 rok
- ☐ 1 – 3 roky
- ☐ 3 – 6 let
- ☐ 6 – 10 let
- ☐ 10 – 15 let

☐ více jak 15 let

5) Jaká je Vaše pracovní pozice ve společnosti?

☐ dělník ☐ THP pracovník ☐ top management

6) Cítíte se být dostatečně motivován/a ze strany svého nadřízeného?

☐ ano ☐ ne ☐ nevím

7) Jak hodnotíte styl řízení Vašeho nadřízeného? Vyplňte pouze jednu odpověď.

☐ velmi dobrý ☐ spíše dobrý ☐ spíše špatný ☐ velmi špatný

8) Hodnotíte pracovní prostředí ve společnosti jako příjemné a přátelské?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano
☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

9) Ohodnoťte prosím motivační faktory podle toho, jak jsou pro Vás důležité (1 = nejdůležitější, 5 = nejméně důležitý) Vyplňte pouze jednu odpověď na řádku; označte „x“ v daném poli

	1	2	3	4	5
Přátelské vztahy na pracovišti					
Možnost seberealizace					
Možnost kariérního postupu					
Pohyblivá část mzdy (os.ohodnocení, výkonnostní prémie)					
Jiné finanční odměny, prémie, bonusy					
Zaměstnanecké benefity					
Pochvala/uznání od nadřízeného					
Styl vedení nadřízeného					
Zajímavá náplň práce					
Příjemné pracovní prostředí					
Flexibilní pracovní doba					
Jistota zaměstnání					

Co jiného z vybraných Vás motivuje k lepším pracovním výkonům?

.....

10) Co Vás naopak nejvíce demotivuje? Vyplňte pouze jednu odpověď.

☐ nespravedlivé hodnocení, odměňování
☐ neochota nadřízeného vyslechnout moje nápady, připomínky
☐ nevšímavost nadřízeného (např. nevidí dobře odvedou práci)

- ☐ chování nadřízeného
- ☐ jednotvárná náplň práce
- ☐ kritika
- ☐ vztahy na pracovišti
- ☐ jiné:

11) Probíhá formální hodnocení Vaší práce ze strany nadřízeného?

- ☐ ano, 1x za rok
- ☐ ano, často
- ☐ výjimečně
- ☐ nikdy

12) Je pro Vás důležité, abyste dostával/a hodnocení za vykonanou práci?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

13) Cítíte se být spravedlivě odměňován/a vzhledem k povaze Vaší práce?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ pouze někdy
- ☐ nevím

14) Jste spokojen/a se systémem odměňování ve společnosti?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ ne
- ☐ spíše ne
- ☐ ani spokojen/a, ani nespokojen/a

15) Jste seznámen/a se všemi složkami, které tvoří Vaši mzdu?

- ☐ ano
- ☐ ne

16) Obdržel/a jste dostatečné informace týkající se všech firemních benefitů ve společnosti?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nevím

17) Které firemní benefity ve společnosti využíváte? Lze vyplnit více odpovědí.

- ☐ nealkoholické nápoje
- ☐ stravenky
- ☐ firemní akce
- ☐ služební automobil
- ☐ mobil, notebook
- ☐ příspěvky na životní poj.
- ☐ ubytování
- ☐ benefity nevyužívám

18) Jste spokojen/a s nabídkou firemních benefitů ve společnosti?

- ☐ ano ☐ spíše ano ☐ ne ☐ spíše ne ☐ nevyžívám benefity

Pokud byla Vaše odpověď „ne“ nebo „spíše ne“, uveďte prosím důvody:

.....

19) Kterou formu poskytování zaměstnaneckých benefitů preferujete? Vyplňte pouze jednu odpověď.

- ☐ plošný (poskytovány všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda o ně mají zájem či nikoliv)
- ☐ pružný (individuální výběr benefitů dle aktuálních potřeb zaměstnance)

20) Ohodnoťte prosím, jak jsou pro Vás firemní benefity ve společnosti důležité:

1 = velmi důležité, 2 = spíše důležité, 3 = spíše nedůležité, 4 = nedůležité. Vyplňte pouze jednu odpověď na řádku.

	1	2	3	4
Týden dovolené navíc				
Stravenky				
Firemní akce				
Služební automobil				
Služební mobil a notebook				
Příspěvky na životní pojištění				
Ubytování				
Nealkoholické nápoje				

21) Které firemní benefity byste ve firmě uvítali?

.....

.....

22) Jste spokojen/a s výší své mzdy?

- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

23) Jste spokojen/a s Vaší vykonávanou prací?

- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

24) Ohodnot' te prosím míru spokojenosti následujících oblastí:

(1 = naprosto spokojen/a, 2 = spíše spokojen/a, 3 = ani spokojen/a, ani nespokojen/a, 4 = spíše nespokojen/a, 5 = naprosto nespokojen/a). Vyplňte pouze jednu odpověď na řádku.

	1	2	3	4	5
Finanční odměny					
Atmosféra na pracovišti					
Vybavení pracoviště					
Vztahy se spolupracovníky					
Vztahy s nadřízeným					
Pracovní doba					
Stabilita zaměstnání					
Kariérní růst					
Práce na zajímavých projektech					
Zpětná vazba od nadřízeného					

25) Přemýšlel/a jste v poslední době o změně zaměstnání? Pokud ano, z jakého důvodu?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ někdy
- Důvod:

26) Pokud máte nějaké návrhy/připomínky k současnému systému odměňování a motivace zaměstnanců ve společnosti, popište je prosím:

PŘÍLOHA III – Návrh hodnotícího formuláře

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

za rok:

Jméno a příjmení: Pracovní pozice:

Nadřízený/hodnotitel: Datum hodnocení:

Hodnotící kritéria	Bodová stupnice (1 = nejhorší, 5 = nejlepší)				
	1	2	3	4	5
Samostatnost					
Spolehlivost					
Pečlivost					
Plnění úkolů ve stanovených termínech					
Komunikace					
Schopnost spolupráce					
Schopnost přizpůsobit se změnám					
Odborné znalosti, dovednosti					

Celkové hodnocení:

Silné stránky:

Stránky rozvoje:

Poznámky:.....
.....

Vyhodnocení stanovených cílů pro aktuální rok (popište úkol)	Splnění cíle (ano/ne)

Stanovení cílů pro následující rok		
Úkol č.	Popis úkolu, cíle	Termín splnění

Podpis hodnoceného (zaměstnance):

Podpis hodnotitele (nadřízeného):

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA Č. IV - Statistické výsledky - vybrané porovnání skupin

pozice * Cítíte se být dostatečně motivován/a ze strany svého nadřízeného?

		Crosstab			
		Cítíte se být dostatečně motivován/a ze strany svého nadřízeného?			
pozice	dělník	Count	7	11	7
		% within pozice	28,0%	44,0%	28,0%
	THP pracovník	Count	27	10	13
		% within pozice	54,0%	20,0%	26,0%
Total		Count	34	21	20
		% within pozice	45,3%	28,0%	26,7%

		Chi-Square Tests	
		Value	df
Pearson Chi-Square	5,939 ^a	2	0,051
Likelihood Ratio	5,940	2	0,051
Linear-by-Linear Association	1,882	1	0,170
N of Valid Cases	75		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,67.

pozice * Jak hodnotíte styl řízení Vašeho nadřízeného?

		Crosstab			
		Jak hodnotíte styl řízení Vašeho nadřízeného?			
pozice	dělník	Count	3	17	4
		% within pozice	12,0%	68,0%	16,0%
	THP pracovník	Count	14	34	1
		% within pozice	28,6%	69,4%	2,0%
Total		Count	17	51	5
		% within pozice	23,0%	68,9%	6,8%

		Chi-Square Tests	
		Value	df
Pearson Chi-Square	8,711 ^a	3	0,033
Likelihood Ratio	8,887	3	0,031
Linear-by-Linear Association	7,279	1	0,007
N of Valid Cases	74		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,34.

pozice * Hodnotíte pracovní prostředí ve společnosti jako příjemné a přátelské?

		Crosstab			
		Hodnotíte pracovní prostředí ve společnosti jako příjemné a přátelské?			
pozice	dělník	Count	2	16	7
		% within pozice	7,7%	61,5%	26,9%
	THP pracovník	Count	28	21	1
		% within pozice	56,0%	42,0%	2,0%
Total		Count	30	37	8
		% within pozice	39,5%	48,7%	10,5%

		Chi-Square Tests	
		Value	df
Pearson Chi-Square	23,471 ^a	3	0,000
Likelihood Ratio	26,309	3	0,000
Linear-by-Linear Association	22,868	1	0,000
N of Valid Cases	76		

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,34.

pozice * 16. Co Vás naopak nejvíce demotivuje?

		Crosstab									
		16. Co Vás naopak nejvíce demotivuje?									
pozice	dělník	Count	9	0	2	10	1	1	1	1	26
		% within pozice	36,0%	0,0%	8,0%	40,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	100,0%
	THP pracovník	Count	10	5	15	0	8	3	6	3	50
		% within pozice	20,0%	10,0%	30,0%	0,0%	16,0%	6,0%	12,0%	6,0%	100,0%
Total		Count	19	5	17	10	9	4	7	4	75
		% within pozice	25,3%	6,7%	22,7%	13,3%	12,0%	5,3%	9,3%	5,3%	100,0%

		Chi-Square Tests	
		Value	df
Pearson Chi-Square	31,136 ^a	7	0,000
Likelihood Ratio	35,857	7	0,000
Linear-by-Linear Association	1,033	1	0,309
N of Valid Cases	75		

a. 10 cells (82,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,33.

pozice * 17. Probíhá formální hodnocení Vaší práce ze strany nadřízeného?

		Crosstab		
		17. Probíhá formální hodnocení Vaší práce ze strany nadřízeného?		
pozice	dělník	Count	0	3
		% within pozice	0,0%	11,5%
	THP pracovník	Count	20	20
		% within pozice	40,0%	40,0%
Total		Count	20	23
		% within pozice	26,3%	30,3%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	33,442 ^a	2	0,000
Likelihood Ratio	39,351	2	0,000
Linear-by-Linear Association	25,167	1	0,000
N of Valid Cases	76		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,84.

pozice * 18. Je pro Vás důležité, abyste dostával/a hodnocení za vykonanou práci?

		Crosstab					
		18. Je pro Vás důležité, abyste dostával/a hodnocení za vykonanou práci?					
		rozhodně ano				rozhodně ne	
		spíše ano				spíše ne	
pozice	dělník	Count	3	6	10	7	26
		% within pozice	11,5%	23,1%	38,5%	26,9%	100,0%
	THP pracovník	Count	9	32	8	1	50
		% within pozice	18,0%	64,0%	16,0%	2,0%	100,0%
Total		Count	12	38	18	8	76
		% within pozice	15,8%	50,0%	23,7%	10,5%	100,0%

		Chi-Square Tests			
		Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	
Pearson Chi-Square	19,919 ^a	3	0,000		
Likelihood Ratio	20,245	3	0,000		
Linear-by-Linear Association	14,308	1	0,000		
N of Valid Cases	76				

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,74.

pozice * 19. Cítíte se být spravedlivě odměňován/a vzhledem k povaze Vaší práce?

		Crosstab					
		19. Cítíte se být spravedlivě odměňován/a vzhledem k povaze Vaší práce?					
		ano				ne	
		pouze někdy				nevím	
pozice	dělník	Count	4	8	5	8	25
		% within pozice	16,0%	32,0%	20,0%	32,0%	100,0%
	THP pracovník	Count	32	1	15	2	50
		% within pozice	64,0%	2,0%	30,0%	4,0%	100,0%
Total		Count	36	9	20	10	75
		% within pozice	48,0%	12,0%	26,7%	13,3%	100,0%

		Chi-Square Tests			
		Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	
Pearson Chi-Square	30,925 ^a	3	0,000		
Likelihood Ratio	31,581	3	0,000		
Linear-by-Linear Association	11,377	1	0,001		
N of Valid Cases	75				

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,00.

pozice * 20. Jste spokojen/a se systémem odměňování ve společnosti?

		Crosstab					
		20. Jste spokojen/a se systémem odměňování ve společnosti?					
		ano				ne	
		spíše ano				spíše ne	
		ani nespokojen/a, ani spokojen/a					
pozice	dělník	Count	0	2	9	8	5
		% within pozice	0,0%	8,3%	37,5%	33,3%	20,8%
	THP pracovník	Count	5	23	5	7	10
		% within pozice	10,0%	46,0%	10,0%	14,0%	20,0%
Total		Count	5	25	14	15	74
		% within pozice	6,8%	33,8%	18,9%	20,3%	100,0%

		Chi-Square Tests			
		Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	
Pearson Chi-Square	18,688 ^a	4	0,001		
Likelihood Ratio	21,242	4	0,000		
Linear-by-Linear Association	6,174	1	0,013		
N of Valid Cases	74				

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,62.

pozice * 22. Obdržel/a jste dostatečné informace týkající se všech firemních benefitů ve společnosti?

		Crosstab					
		22. Obdržel/a jste dostatečné informace týkající se všech firemních benefitů ve společnosti?					
		Ano				Ne	
		Nevím					
pozice	dělník	Count	4	12	10		26
		% within pozice	15,4%	46,2%	38,5%		100,0%
	THP pracovník	Count	29	9	12		50
		% within pozice	58,0%	18,0%	24,0%		100,0%
Total		Count	33	21	22		76
		% within pozice	43,4%	27,6%	28,9%		100,0%

		Chi-Square Tests			
		Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	
Pearson Chi-Square	13,297 ^a	2	0,001		
Likelihood Ratio	14,274	2	0,001		
Linear-by-Linear Association	7,825	1	0,005		
N of Valid Cases	76				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,18.

pozice * 24. Jste spokojen/a s nabídkou firemních benefitů ve společnosti?

		24. Jste spokojen/a s nabídkou firemních benefitů ve společnosti?						Total
		ano	spíše ano	ne	spíše ne	nevyužívám benefity		
pozice	dělník	Count	5	8	4	8	1	26
		% within pozice	19,2%	30,8%	15,4%	30,8%	3,8%	100,0%
THP pracovník		Count	8	26	3	13	0	50
		% within pozice	16,0%	52,0%	6,0%	26,0%	0,0%	100,0%
Total		Count	13	34	7	21	1	76
		% within pozice	17,1%	44,7%	9,2%	27,6%	1,3%	100,0%

		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square		5,527 ^a	4	0,237
Likelihood Ratio		5,754	4	0,218
Linear-by-Linear Association		1,023	1	0,312
N of Valid Cases		76		

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,34.

pozice * 25. Kterou formu poskytování zaměstnaneckých benefitů preferujete?

Crosstab					
		25. Kterou formu poskytování zaměstnaneckých benefitů preferujete?			
			plácšný (poskytovány všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda o ně mají zájem či nikoliv)	pružný (individuální výběr benefitů dle aktuálních potřeb zaměstnanců)	
		Count	20	5	Total
pozice	dělník				25
		% within pozice	80,0%	20,0%	100,0%
	THP pracovník				50
		% within pozice	32,0%	68,0%	100,0%
Total					75
		% within pozice	48,0%	52,0%	100,0%

		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square		15,368 ^a	1	0,000		
Continuity Correction ^b		13,522	1	0,000		
Likelihood Ratio		16,145	1	0,000		
Fisher's Exact Test					0,000	0,000
Linear-by-Linear Association		15,179	1	0,000		
N of Valid Cases		75				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,00.
b. Computed only for a 2x2 table

pozice * 26. Týden dovolené navíc

Crosstab							
		26. Týden dovolené navíc					
		velmi důležitě	spíše důležitě	spíše nedůležitě	nedůležitě	Total	
pozice	dělník	Count	4	1	11	9	25
		% within pozice	16,0%	4,0%	44,0%	36,0%	100,0%
	THP pracovník	Count	33	10	6	1	50
		% within pozice	66,0%	20,0%	12,0%	2,0%	100,0%
Total		Count	37	11	17	10	75
		% within pozice	49,3%	14,7%	22,7%	13,3%	100,0%

		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square		33,334 ^a	3	0,000
Likelihood Ratio		34,851	3	0,000
Linear-by-Linear Association		29,521	1	0,000
N of Valid Cases		75		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,33.

pozice * 27. Stravenky

Crosstab							
		27. Stravenky				Total	
		velmi důležitě	spíše důležitě	spíše nedůležitě	nedůležitě		
pozice	dělník	Count	14	4	7	1	26
		% within pozice	53,8%	15,4%	26,9%	3,8%	100,0%
	THP pracovník	Count	20	8	17	5	50
		% within pozice	40,0%	16,0%	34,0%	10,0%	100,0%
Total		Count	34	12	24	6	76
		% within pozice	44,7%	15,8%	31,6%	7,9%	100,0%

		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square		1,829 ^a	3	0,609
Likelihood Ratio		1,921	3	0,589
Linear-by-Linear Association		1,729	1	0,189
N of Valid Cases		76		

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,05.

pozice * 28. Firemní akce

Crosstab							
		28. Firemní akce					
		velmi důležitě	spíše důležitě	spíše nedůležitě	nedůležitě		Total
pozice	dělník	Count	5	4	9	8	26
		% within pozice	19,2%	15,4%	34,6%	30,8%	100,0%
THP pracovník		Count	7	12	20	11	50
		% within pozice	14,0%	24,0%	40,0%	22,0%	100,0%
Total		Count	12	16	29	19	76

% within pozice		15,8%	21,1%	38,2%	25,0%	100,0%
Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)			
Pearson Chi-Square	1,556 ^a	3	0,669			
Likelihood Ratio	1,565	3	0,667			
Linear-by-Linear Association	0,080	1	0,778			
N of Valid Cases	76					

a. 1 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,11.

pozice * 29. Služební automobil

		Crosstab					
		29. Služební automobil					
pozice	dělník	Count	velmi důležité	spíše důležité	spíše nedůležité	nedůležité	Total
			2	4	11	9	26
	THP pracovník	% within pozice	7,7%	15,4%	42,3%	34,6%	100,0%
		Count	11	8	13	18	50
		% within pozice	22,0%	16,0%	26,0%	36,0%	100,0%
		Count	13	12	24	27	76
Total		% within pozice	17,1%	15,8%	31,6%	35,5%	100,0%
		Count	13	12	24	27	76

		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square		3,501 ^a	3	0,321
Likelihood Ratio		3,733	3	0,292
Linear-by-Linear Association		1,113	1	0,292
N of Valid Cases		76		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,11.

pozice * 30. Služební mobil a notebook

		Crosstab					
		30. Služební mobil a notebook					
pozice	dělník	Count	velmi důležité	spíše důležité	spíše nedůležité	nedůležité	Total
			3	3	9	11	26
	THP pracovník	% within pozice	11,5%	11,5%	34,6%	42,3%	100,0%
		Count	11	10	17	12	50
		% within pozice	22,0%	20,0%	34,0%	24,0%	100,0%
		Count	14	13	26	23	76
Total		% within pozice	18,4%	17,1%	34,2%	30,3%	100,0%
		Count	14	13	26	23	76

		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square		3,629 ^a	3	0,304
Likelihood Ratio		3,672	3	0,299
Linear-by-Linear Association		3,326	1	0,068
N of Valid Cases		76		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,45.

pozice * 31. Příspěvky na životní pojištění

		Crosstab					
		31. Příspěvky na životní pojištění					
pozice	dělník	Count	,00	velmi důležité	spíše důležité	spíše nedůležité	nedůležité
			1	3	2	7	13
	THP pracovník	% within pozice	3,8%	11,5%	7,7%	26,9%	50,0%
		Count	0	12	12	11	15
		% within pozice	0,0%	24,0%	24,0%	22,0%	30,0%
		Count	1	15	14	18	28
Total		% within pozice	1,3%	19,7%	18,4%	23,7%	36,8%
		Count	1	15	14	18	28

		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square		7,771 ^a	4	0,100
Likelihood Ratio		8,423	4	0,077
Linear-by-Linear Association		2,982	1	0,084
N of Valid Cases		76		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,34.

pozice * 32. Ubytování

		Crosstab					
		32. Ubytování					
pozice	dělník	Count	,00	velmi důležité	spíše důležité	spíše nedůležité	nedůležité
			0	18	2	3	2
	THP pracovník	% within pozice	0,0%	72,0%	8,0%	12,0%	8,0%
		Count	2	1	1	3	42
		% within pozice	4,1%	2,0%	2,0%	6,1%	85,7%
		Count	2	19	3	6	44
Total		% within pozice	2,7%	25,7%	4,1%	6,1%	59,5%
		Count	2	19	3	6	44

		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square		51,546 ^a	4	0,000
Likelihood Ratio		58,415	4	0,000
Linear-by-Linear Association		38,316	1	0,000
N of Valid Cases		74		

a. 6 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,68.

pozice * 33. Nealkoholické nápoje

		33. Nealkoholické nápoje						
			.00	velmi důležité	spíše důležité	spíše nedůležité	nedůležité	Total
pozice	dělník	Count	0	6	5	5	9	25
		% within pozice	0.0%	24.0%	20.0%	20.0%	36.0%	100.0%
	THP pracovník	Count	1	1	2	17	28	49
		% within pozice	2.0%	2.0%	4.1%	34.7%	57.1%	100.0%
Total		Count	1	7	7	22	37	74
		% within pozice	1.4%	9.5%	9.5%	29.7%	50.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,065 ^a	4	0,003
Likelihood Ratio	15,905	4	0,003
Linear-by-Linear Association	8,603	1	0,003
N of Valid Cases	74		

a. 6 cells (80.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .34.

pozice * 34. Jste spokojen/a s výší své mzdy?

		34. Jste spokojen/a s výší své mzdy?						
			rozhodně ano	spíše ano	ani spokojen/a, ani nespokojen/a	spíše ne	rozhodně ne	Total
pozice	dělník	Count	0	2	9	10	5	26
		% within pozice	0.0%	7.7%	34.6%	38.5%	19.2%	100.0%
	THP pracovník	Count	1	29	15	4	1	50
		% within pozice	2.0%	58.0%	30.0%	8.0%	2.0%	100.0%
Total		Count	1	31	24	14	6	76
		% within pozice	1.3%	40.8%	31.6%	18.4%	7.9%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,298 ^a	4	0,000
Likelihood Ratio	28,903	4	0,000
Linear-by-Linear Association	25,206	1	0,000
N of Valid Cases	76		

a. 5 cells (6.6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .34.

pozice * 35. Jste spokojen/a s Vaší vykonávanou prací?

		35. Jste spokojen/a s Vaší vykonávanou prací?						
			rozhodně ano	spíše ano	ani spokojen/a, ani nespokojen/a	spíše ne	rozhodně ne	Total
pozice	dělník	Count	8	5	12	0	1	26
		% within pozice	30.8%	19.2%	46.2%	0.0%	3.8%	100.0%
	THP pracovník	Count	8	32	9	1	0	50
		% within pozice	16.0%	64.0%	18.0%	2.0%	0.0%	100.0%
Total		Count	16	37	21	1	1	76
		% within pozice	21.1%	48.7%	27.6%	1.3%	1.3%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,164 ^a	4	0,003
Likelihood Ratio	17,479	4	0,002
Linear-by-Linear Association	1,154	1	0,283
N of Valid Cases	76		

a. 4 cells (5.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .34.

pozice * 36. Finanční odměny

		36. Finanční odměny						
			naprosto spokojen/a	spíše spokojen/a	ani spokojen/a, ani nespokojen/a	spíše nespokojen/a	naprosto nespokojen/a	Total
pozice	dělník	Count	0	2	8	8	7	25
		% within pozice	0.0%	8.0%	32.0%	32.0%	28.0%	100.0%
	THP pracovník	Count	8	19	18	3	2	50
		% within pozice	16.0%	38.0%	36.0%	6.0%	4.0%	100.0%
Total		Count	8	21	26	11	9	75
		% within pozice	10.7%	28.0%	34.7%	14.7%	12.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,116 ^a	4	0,000
Likelihood Ratio	27,746	4	0,000
Linear-by-Linear Association	23,008	1	0,000
N of Valid Cases	75		

a. 3 cells (4.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.67.

pozice * 37. Atmosféra na pracovišti

		37. Atmosféra na pracovišti					
			naprosto spokojen/a	spíše spokojen/a	ani spokojen/a, ani nespokojen/a	spíše nespokojen/a	Total
pozice	dělník	Count	5	8	12	1	26
		% within pozice	19.2%	30.8%	46.2%	3.8%	100.0%
	THP pracovník	Count	26	16	7	1	50
		% within pozice	52.0%	32.0%	14.0%	2.0%	100.0%
Total		Count	31	24	19	2	76
		% within pozice	40.8%	31.6%	25.0%	2.6%	100.0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,807 ^a	3	0,008
Likelihood Ratio	11,923	3	0,008
Linear-by-Linear Association	10,567	1	0,001
N of Valid Cases	76		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,68.

pozice * 38. Vybavení pracoviště

Crosstab								
			38. Vybavení pracoviště					
pozice	dělník	Count	naprosto spokojen/a	spíše spokojen/a	ani spokojen/a, ani nespokojen/a	spíše nespokojen/a	naprosto nespokojen/a	Total
			0	3	10	11	2	
		% within pozice	0,0%	11,5%	38,5%	42,3%	7,7%	100,0%
	THP pracovník	Count	9	20	17	3	1	50
		% within pozice	18,0%	40,0%	34,0%	6,0%	2,0%	100,0%
Total		Count	9	23	27	14	3	76
		% within pozice	11,8%	30,3%	35,5%	18,4%	3,9%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,999 ^a	4	0,000
Likelihood Ratio	25,875	4	0,000
Linear-by-Linear Association	20,376	1	0,000
N of Valid Cases	76		

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,03.

pozice * 39. Vztahy se spolupracovníky

Crosstab							
			39. Vztahy se spolupracovníky				
pozice	dělník	Count	naprosto spokojen/a	spíše spokojen/a	ani spokojen/a, ani nespokojen/a	spíše nespokojen/a	Total
			9	9	8	0	26
	THP pracovník	% within pozice	34.6%	34.6%	30.8%	0.0%	100.0%
		Count	32	14	3	1	50
Total		% within pozice	64.0%	28.0%	6.0%	2.0%	100.0%
		Count	41	23	11	1	76
		% within pozice	53.9%	30.3%	14.5%	1.3%	100.0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,799 ^a	3	0,013
Likelihood Ratio	10,812	3	0,013
Linear-by-Linear Association	7,064	1	0,008
N of Valid Cases	76		

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,34.

pozice * 40. Vztahy s nadřízeným

Crosstab						
			40. Vztahy s nadřízeným			
pozice	dělník	Count	naprosto spokojen/a	spíše spokojen/a	ani spokojen/a, ani nespokojen/a	spíše nespokojen/a
			3	8	13	2
	THP pracovník	% within pozice	11,5%	30,8%	50,0%	7,7%
		Count	24	21	5	0
Total		% within pozice	48,0%	42,0%	10,0%	0,0%
		Count	27	29	18	2
		% within pozice	35,0%	38,2%	23,7%	2,6%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,368 ^a	3	0,000
Likelihood Ratio	23,379	3	0,000
Linear-by-Linear Association	20,547	1	0,000
N of Valid Cases	76		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,68.

pozice * 41. Pracovní doba

Crosstab								
			41. Pracovní doba					
			naprosto spokojen/a	spíše spokojen/a	ani spokojen/a, ani nespokojen/a	spíše nespokojen/a	naprosto nespokojen/a	Total
pozice	dělník	Count	13	1	11	1	0	26
		% within pozice	50,0%	3,8%	42,3%	3,8%	0,0%	100,0%
	THP pracovník	Count	15	13	14	7	1	50
		% within pozice	30,0%	26,0%	28,0%	14,0%	2,0%	100,0%
Total		Count	28	14	25	8	1	76
		% within pozice	36,8%	18,4%	32,9%	10,5%	1,3%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,674 ^a	4	0,046
Likelihood Ratio	11,445	4	0,022
Linear-by-Linear Association	1,449	1	0,229
N of Valid Cases	76		

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,34.

pozice * 42. Stabilita zaměstnání

Crosstab						
			42. Stabilita zaměstnání			
			naprosto spokojen/a	spíše spokojen/a	ani spokojen/a, ani nespokojen/a	spíše nespokojen/a
pozice	dělník	Count	6	10	9	1
		% within pozice	23,1%	38,5%	34,6%	3,8%
	THP pracovník	Count	16	22	10	2
		% within pozice	32,0%	44,0%	20,0%	4,0%
Total		Count	22	32	19	3
		% within pozice	28,9%	42,1%	25,0%	3,9%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,058 ^a	3	0,561
Likelihood Ratio	2,011	3	0,570
Linear-by-Linear Association	1,309	1	0,253
N of Valid Cases	76		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,03.

pozice * 43. Kariérní růst

Crosstab						
			43. Kariérní růst			
			naprosto spokojen/a	spíše spokojen/a	ani spokojen/a, ani nespokojen/a	spíše nespokojen/a
pozice	dělník	Count	5	2	7	3
		% within pozice	20,8%	8,3%	29,2%	12,5%
	THP pracovník	Count	11	12	18	6
		% within pozice	22,0%	24,0%	36,0%	12,0%
Total		Count	16	14	25	9
		% within pozice	21,6%	18,9%	33,8%	12,2%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,782 ^a	4	0,067
Likelihood Ratio	8,573	4	0,073
Linear-by-Linear Association	4,042	1	0,044
N of Valid Cases	74		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,92.

pozice * 44. Práce na zajímavých projektech

Crosstab						
			44. Práce na zajímavých projektech			
			naprosto spokojen/a	spíše spokojen/a	ani spokojen/a, ani nespokojen/a	spíše nespokojen/a
pozice	dělník	Count	6	0	5	5
		% within pozice	25,0%	0,0%	20,8%	33,3%
	THP pracovník	Count	11	22	16	1
		% within pozice	22,0%	44,0%	32,0%	2,0%
Total		Count	17	22	21	9
		% within pozice	23,0%	29,7%	28,4%	12,2%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	34,843 ^a	4	0,000
Likelihood Ratio	41,847	4	0,000
Linear-by-Linear Association	14,513	1	0,000
N of Valid Cases	74		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,62.

pozice * 45. Zpětná vazba od nadřízeného

Crosstab						
			45. Zpětná vazba od nadřízeného			
			naprosto spokojen/a	spíše spokojen/a	ani spokojen/a, ani nespokojen/a	spíše nespokojen/a
pozice	dělník	Count	6	1	9	6
		% within pozice	24,0%	4,0%	36,0%	24,0%
	THP pracovník	Count	7	21	17	4
		% within pozice	14,0%	42,0%	34,0%	8,0%
Total		Count	13	22	26	10
		% within pozice	17,3%	29,3%	34,7%	13,3%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,510 ^a	4	0,004
Likelihood Ratio	17,896	4	0,001
Linear-by-Linear Association	4,087	1	0,043
N of Valid Cases	75		

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,33.

pozice * 46. Přemýšlel/a jste v poslední době o změně zaměstnání? Pokud ano, z jakého důvodu?

Crosstab						
			46. Přemýšlel/a jste v poslední době o změně zaměstnání? Pokud ano, z jakého důvodu?			
			Ano	Ne	Něbýdly	Total
pozice	dělník	Count	3	19	4	26
		% within pozice	11,5%	73,1%	15,4%	100,0%
	THP pracovník	Count	6	30	14	50
		% within pozice	12,0%	60,0%	28,0%	100,0%
Total		Count	9	49	18	76
		% within pozice	11,8%	64,5%	23,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	1,608 ^a	2	0,448
Likelihood Ratio	1,684	2	0,431
Linear-by-Linear Association	0,731	1	0,393
N of Valid Cases	76		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,08.

Group Statistics

pozice		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
4. Přátelské vztahy na pracovišti	dělník	26	2,9231	1,46760	0,28782
	THP pracovník	50	1,7600	0,91607	0,12955
5. Možnost seberealizace	dělník	26	3,6154	1,41639	0,27778
	THP pracovník	50	2,3200	1,01900	0,14411
6. Možnost kariéřního postupu	dělník	26	2,8077	1,62528	0,31874
	THP pracovník	50	2,6200	0,98747	0,13965
7. Pohyblivá část mzdy (os. ohodnocení, výkonnostní prémie)	dělník	26	1,1538	0,54349	0,10659
	THP pracovník	50	2,0000	0,92582	0,13093
8. Jiné finanční odměny, prémie, bonusy	dělník	26	1,2308	0,71036	0,13931
	THP pracovník	50	1,5400	0,61312	0,08671
9. Zaměstnanecké benefity	dělník	26	2,3462	1,41258	0,27703
	THP pracovník	50	2,4400	1,09096	0,15429
10. Pochvala/luznění od nadřízeného	dělník	26	1,9615	1,14824	0,22519
	THP pracovník	50	2,3600	0,84342	0,13328
11. Styl vedení nadřízeného	dělník	26	2,1923	0,98058	0,19231
	THP pracovník	50	1,9400	0,84298	0,11922
12. Zajímavá náplň práce	dělník	26	3,7692	1,30561	0,25605
	THP pracovník	50	2,0200	1,09712	0,15516
13. Příjemné pracovní prostředí	dělník	26	3,5769	1,27037	0,24914
	THP pracovník	50	1,9000	0,83910	0,11867
14. Flexibilní pracovní doba	dělník	26	3,5769	1,36156	0,26702
	THP pracovník	50	1,8400	1,03825	0,14683
15. Jistota zaměstnání	dělník	26	1,5385	0,90469	0,17742
	THP pracovník	50	1,7000	0,76265	0,10785

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances					t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
4. Přátelské vztahy na pracovišti	Equal variances assumed	6.559	0.012	4.246	74	0.000	1.16308	0.27391	0.61730	1.70885
	Equal variances not assumed			3.685	35.415	0.001	1.16308	0.31563	0.52258	1.80358
5. Možnost seberealizace	Equal variances assumed	7.561	0.007	4.585	74	0.000	1.29538	0.28252	0.73245	1.85832
	Equal variances not assumed			4.139	38.833	0.000	1.29538	0.31293	0.66233	1.92844
6. Možnost kariéřního postupu	Equal variances assumed	12.856	0.001	0.626	74	0.533	0.18769	0.29986	-0.40980	0.78519
	Equal variances not assumed			0.539	34.863	0.593	0.18769	0.34799	-0.51887	0.89426
7. Pohyblivá část mzdy (os. ohodnocení, výkonnostní prémie)	Equal variances assumed	8.212	0.005	-4.284	74	0.000	-0.84615	0.19752	-1.23972	-0.45258
	Equal variances not assumed			-5.012	72.799	0.000	-0.84615	0.16883	-1.18265	-0.50966
8. Jiné finanční odměny, prémie, bonusy	Equal variances assumed	2.722	0.103	-1.975	74	0.052	-0.30923	0.15658	-0.62123	0.00277
	Equal variances not assumed			-1.884	44.698	0.066	-0.30923	0.16409	-0.63979	0.02133
9. Zaměstnanecké benefity	Equal variances assumed	6.551	0.013	-0.321	74	0.749	-0.09385	0.29238	-0.67842	0.48873
	Equal variances not assumed			-0.296	40.906	0.769	-0.09385	0.31710	-0.73428	0.54659
10. Pochvala/luznění od nadřízeného	Equal variances assumed	4.766	0.032	-1.621	74	0.109	-0.39846	0.24581	-0.88825	0.09132
	Equal variances not assumed			-1.523	42.897	0.135	-0.39846	0.26167	-0.92621	0.12929
11. Styl vedení nadřízeného	Equal variances assumed	4.216	0.044	1.170	74	0.246	0.25231	0.21564	-0.17736	0.68197
	Equal variances not assumed			1.115	44.550	0.271	0.25231	0.22626	-0.20353	0.70815
12. Zajímavá náplň práce	Equal variances assumed	2.593	0.112	6.174	74	0.000	1.74923	0.28331	1.18473	2.31373
	Equal variances not assumed			5.843	43.722	0.000	1.74923	0.29939	1.14574	2.35272
13. Příjemné pracovní prostředí	Equal variances assumed	9.037	0.004	6.896	74	0.000	1.67692	0.24317	1.19240	2.16144
	Equal variances not assumed			6.077	36.667	0.000	1.67692	0.27596	1.11761	2.23624
14. Flexibilní pracovní doba	Equal variances assumed	2.142	0.148	5.848	74	0.000	1.63692	0.27990	1.07921	2.19463
	Equal variances not assumed			5.372	40.514	0.000	1.63692	0.30473	1.02128	2.25256
15. Jistota zaměstnání	Equal variances assumed	0.948	0.333	-0.821	74	0.414	-0.16154	0.19667	-0.55342	0.23034
	Equal variances not assumed			-0.778	43.836	0.441	-0.16154	0.20763	-0.58004	0.25696